

# /nossa cultura



OR<sup>7</sup>



NOVONOR

# NOSSA CULTURA

A Novonor é um Grupo empresarial inspirado no futuro. Nesses mais de 75 anos de trajetória, estivemos em constante evolução, sempre contribuindo com o desenvolvimento das pessoas e dos locais onde atuamos.

A nossa história foi escrita com a participação de cada um dos nossos **integrantes**, que, com capacidade técnica, qualidade nas entregas e visão de futuro sempre nos permitiram fazer diferente.

A transformação pela qual passamos representa a continuidade dessa história, além de nos colocar no caminho de novas e importantes conquistas.

Nesse contexto de evolução existe algo que se mantém e que faz parte da nossa essência:

**O nosso espírito de servir e a confiança que temos nas pessoas.**

Estamos nos referindo à **Nossa Cultura**, percebida e praticada no dia a dia, nas ações de cada integrante e nas interações entre as equipes e com todas as partes relacionadas.

Nossa Cultura nos guia, inspira nossos **Negócios** e norteia o nosso futuro. Assim, com essa identidade e com a dedicação de todos nós que fazemos parte do Grupo, nos tornamos cada vez mais eficientes, contributivos e assertivos entregando o que temos de melhor para a sociedade e para o mundo.

Por meio deste material você terá a oportunidade de entrar no universo Novonor, conhecer o nosso jeito de ser e entender aquilo que, para nós, tem valor.

Leia com atenção, mesmo que você já seja integrante do Grupo Novonor há muito tempo.

Afinal, quanto mais fortes forem as nossas crenças e quanto mais as praticarmos no nosso dia a dia, mais preparados estaremos para construir, fazer acontecer e viver o futuro que desejamos.



# SUMÁRIO

Para ler, selecione um dos capítulos ou navegue pelas setas no canto inferior direito da página.

Quem somos	04
Por que existimos	08
Nossos Valores	11
Como fazemos acontecer	24
Como nos desenvolvemos	42
Como servimos	49
Liderança Educadora	63
Como nos relacionamos	65
Como impactamos	67
Nossa Visão de futuro	71



CAPÍTULO 1

# Quem Somos





*Uma história a serviço do*  
**futuro**



A nossa história tem início na noite de Natal de 1856, quando chega ao Brasil o primeiro membro da família Odebrecht, Emil Odebrecht [1835-1912], um jovem de 21 anos vindo da Pomerânia, região hoje dividida entre a Alemanha e a Polônia.

A partir da sua chegada, ele começa a desbravar o Vale do Rio Itajaí, em Santa Catarina, em uma trajetória marcada pelo **empreendedorismo** e por muita **Visão de futuro**.

Um de seus netos – Emílio Odebrecht – foi para o Nordeste na década de 1910 e deu início a uma nova etapa dessa história ao fundar sua empresa de engenharia. O negócio cresce, ganha experiência e respeito, diversifica a atuação, gera milhares de empregos, transforma-se num dos maiores grupos brasileiros, chega a cinco continentes e torna-se referência mundial em excelência técnica na engenharia e em diversas outras áreas.

Entretanto, essa não é uma história de negócios. É uma história de pessoas, que só foi possível por meio da transmissão de conhecimento e de lições aprendidas geração após geração.



Esses ensinamentos foram organizados e perpetuados pela competência empresarial e **visão humanista** de **Norberto Odebrecht** [1920-2014], bisneto de Emil e fundador do Grupo Novonor em 1944. Foi com ele que nasceu a **Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)**, a principal inspiração para o que hoje chamamos de Nossa Cultura.

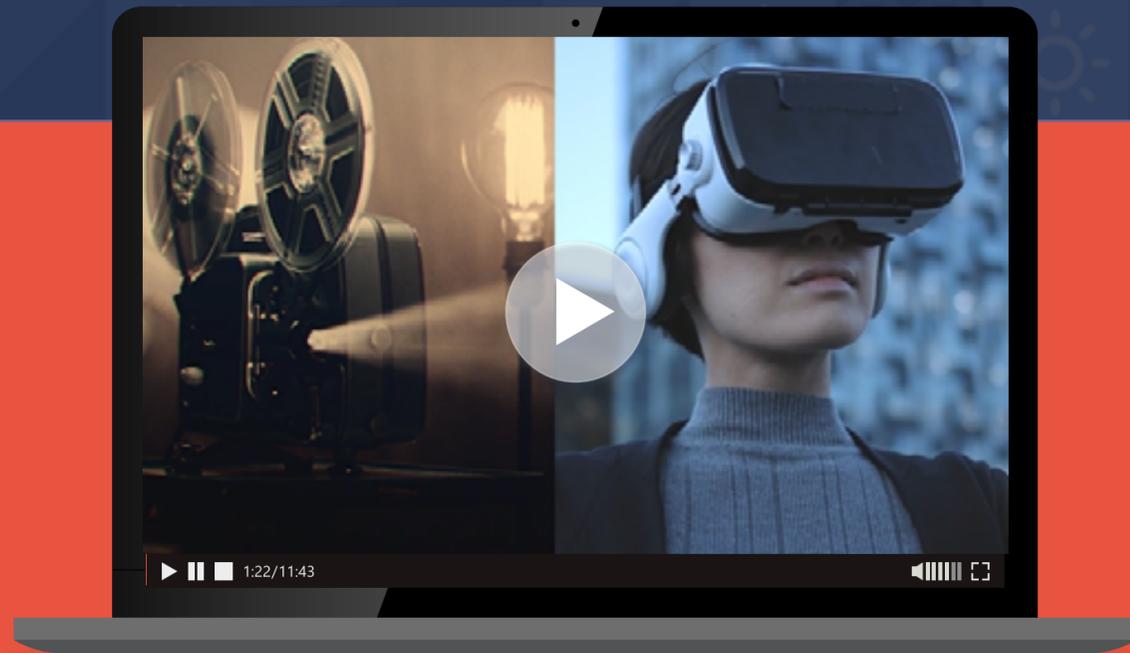
E são essas experiências acumuladas ao longo dos anos que nos guiam até hoje, mantendo a nossa veia empreendedora, nosso compromisso com a entrega de qualidade aos nossos clientes e com a formação de melhores cidadãos e novos **empresários**.

É claro que, como em toda jornada, tivemos imprevistos, equívocos e desafios. Contudo, também tivemos aprendizados e a oportunidade de corrigir rumos.

Afinal, existe algo que nos motiva desde o início, um princípio que resiste ao tempo e faz parte de cada integrante do Grupo Novonor: o **espírito de servir**.

É assim, com a atitude das nossas pessoas, que continuaremos escrevendo a nossa história.





*Clique e confira o vídeo da nova marca.*



*Clique e conheça a história de Norberto Odebrecht.*

CAPÍTULO 2

# Por que existimos



# /nosso propósito

O futuro é um desejo, uma aspiração.  
Representa as mudanças que ainda estão por vir.

Para nós, o futuro também significa inspiração, renovação e, principalmente, realizar as ações no presente que realmente façam a diferença para o mundo.

Na Novonor, trabalhamos para que as nossas soluções nos setores de engenharia e construção, petroquímico, óleo e gás, imobiliário e mobilidade contribuam para melhorar a vida das pessoas.

Queremos fazer isso protegendo o planeta, reconhecendo as pessoas, inovando, respeitando e incentivando a diversidade, ampliando a inclusão social, contribuindo para a redução das desigualdades, transformando positivamente os lugares e as comunidades nas quais atuamos. Porque queremos um futuro melhor para todos.

Agimos e realizamos estabelecendo objetivos claros para os nossos Negócios, com comportamentos apoiados pela Nossa Cultura e por um **Propósito** que nos guia:

**Contribuir para a construção de um futuro sustentável, servindo à sociedade por meio da capacidade transformadora de nossa engenharia.**

Essa é a razão pela qual existimos, um sentimento compartilhado por nós e que traz significado para tudo aquilo que fazemos.

É com esse sentido que trabalhamos juntos, motivados pelo espírito de servir, para agir e fazer o futuro acontecer.

# Sonhar nos faz realizar

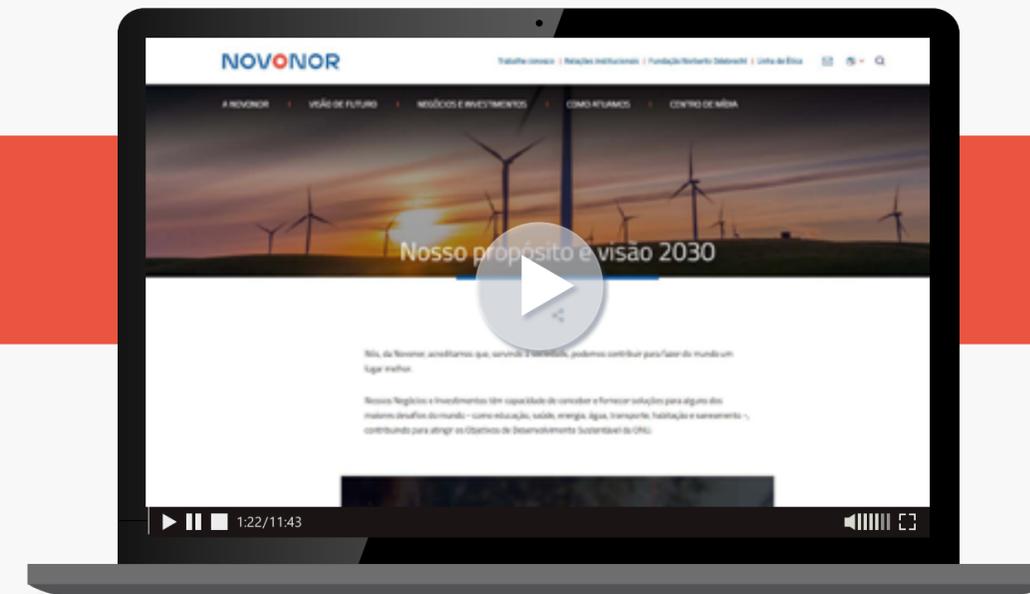
Acompanhando a mudança, **nossos Negócios são dinâmicos e estão em constante movimento**, buscando impactar e transformar a sociedade.

Pensando nisso, identificamos e desenvolvemos pessoas com visão de futuro, que partilham do sonho de fazer a diferença, superando as expectativas de clientes, parceiros, equipes e sociedade.

Neste ambiente em que fazemos acontecer, somos capazes de aprender. E, quanto mais aprendemos, mais nos tornamos corajosos.

Com coragem, conseguimos desbravar novas fronteiras, aprender a falar vários idiomas e usar a linguagem universal: da vontade, da disciplina, do respeito, da confiança e da realização.

**Tudo isso só é possível porque somos capazes de sonhar.** Sonhar nos faz ver as coisas de um jeito sempre diferente. Confiando nas pessoas e na sua capacidade ilimitada de desenvolvimento superamos os desafios e surpreendemos com nosso **espírito de servir**.



**Clique e confira o vídeo manifesto do Propósito e da Visão.**

Todos nós precisamos de um sonho. Com conhecimento, determinação, atitude e ação ele se torna realidade, gerando **resultados tangíveis** e intangíveis para as pessoas, para a empresa e para a sociedade em geral.

Esse senso de realização coletiva gera felicidade, inspiração e trabalho, a serviço de um Propósito de vida maior.

Estamos juntos, em contínua evolução e movimento.



**VIVA** ESTE SENTIMENTO.

**ASSUMA** ESTE COMPROMISSO.

**SEJA** PROTAGONISTA.

CAPÍTULO 3

# Nossos Valores





# A *TEO* e a Nossa Cultura



**Norberto Odebrecht**, fundador do Grupo Novonor, desenvolveu ao longo de mais de 70 anos de vida empresarial um conjunto de ideias que deram unidade ética e cultural à atuação de todos nós que trabalhamos aqui.

Essas ideias nasceram de suas observações, reflexões, intuição e prática.

Ele sempre acreditou que, para alcançarmos nossos objetivos, era preciso aproximar a mentalidade de todos a uma referência comum.

Assim, foi criada a **Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO)**, uma obra que ele mesmo definia como uma filosofia de vida centrada na educação e no trabalho, e que, na nossa história, foi de fato a referência comum de todos nós.

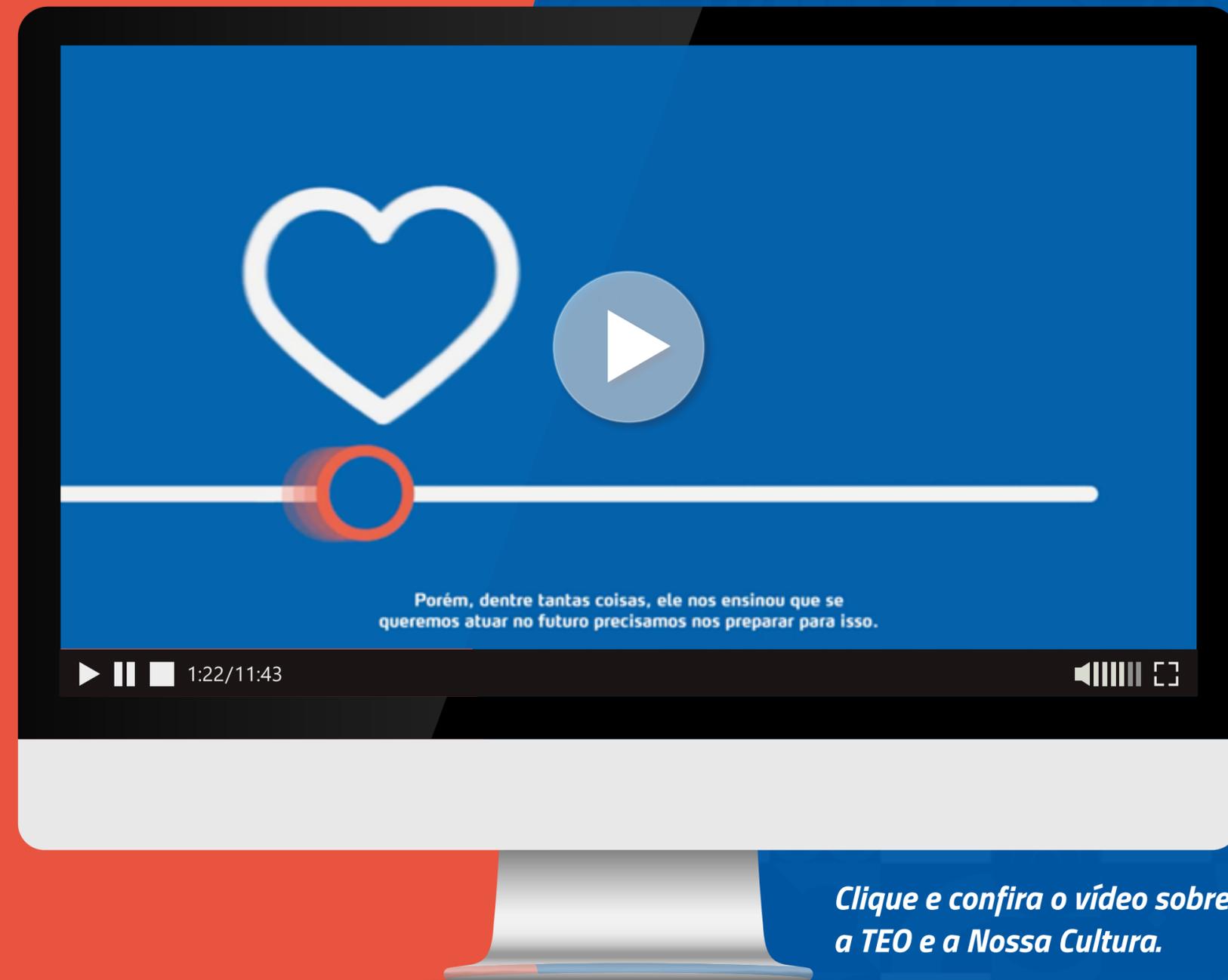
Dentre os inúmeros ensinamentos que ele nos legou, um dos principais foi que **só conseguimos construir o futuro que desejamos se nos prepararmos para isso.**

Quando falamos em futuro, estamos nos referindo a novos paradigmas, novos modos de fazer e desafios que se apresentam constantemente para nós.

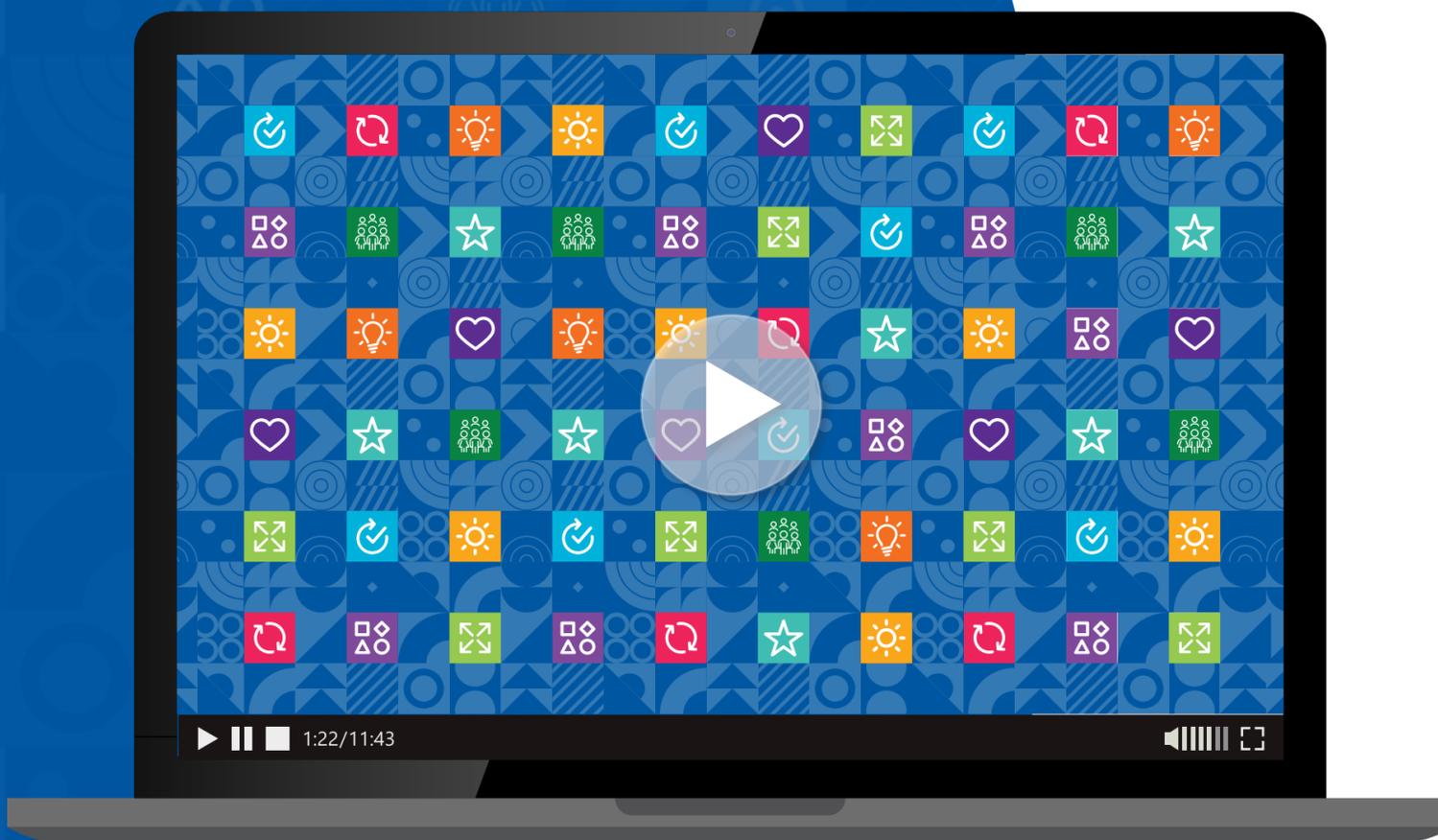
Por isso, a Nossa Cultura foi elaborada tendo como inspiração os fundamentos da TEO e vai muito além, incorporando novos conhecimentos que contemplam o espírito do tempo.

Na Nossa Cultura estão os aprendizados e o conhecimento produzidos por várias gerações de empresários e equipes, englobando as Políticas vigentes no Grupo, os novos **Valores** que acompanham a transformação da sociedade, os compromissos assumidos por nós e o Nosso Propósito.

Essa é a maneira como fazemos acontecer, que traz coerência e harmonia à forma de servir, atuar e conviver de cada integrante da Novonor, seja na sociedade, na comunidade ou nas empresas. Hoje e amanhã.



***Clique e confira o vídeo sobre a TEO e a Nossa Cultura.***



*Clique e confira o vídeo.*

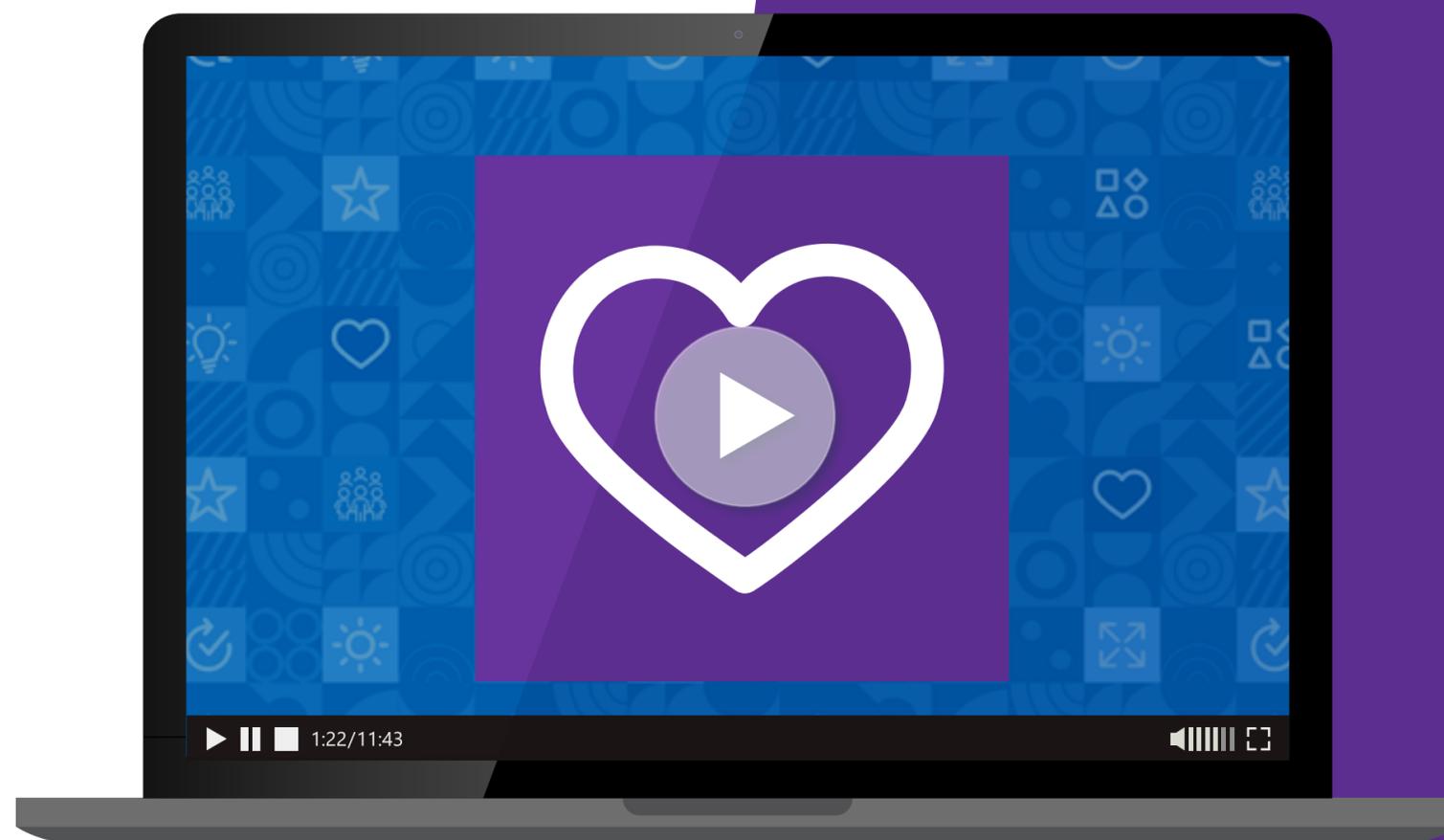
## Os Nossos Valores

Acreditamos nos Nossos Valores como norteadores que devem nos acompanhar o tempo inteiro, em qualquer lugar.

Na Novonor, interagimos, nos conectamos e nos reconhecemos por meio de 9 (nove) Valores, que marcam a nossa atuação e estão presentes em tudo o que fazemos.

# /nossa cultura

nossos valores



*Clique e confira o vídeo.*

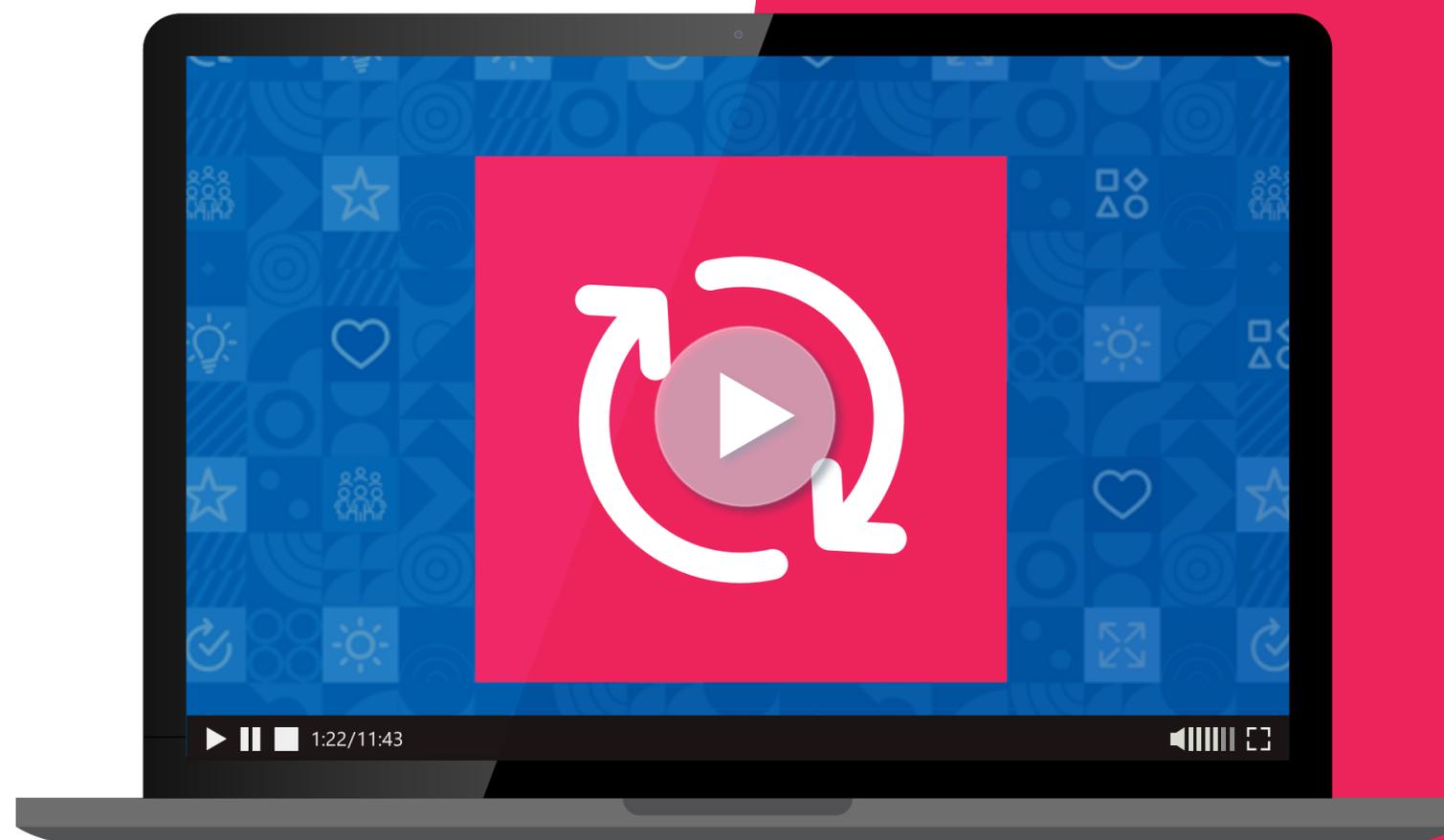
## Confiamos no potencial do ser humano

Acreditamos na vontade e na capacidade que cada pessoa tem de se desenvolver.

Colocamos a vida acima de todas as nossas decisões, praticando uma cultura de prevenção da saúde, segurança e bem-estar de todos, onde quer que estejam.

# /nossa cultura

nossos valores



***Clique e confira o vídeo.***

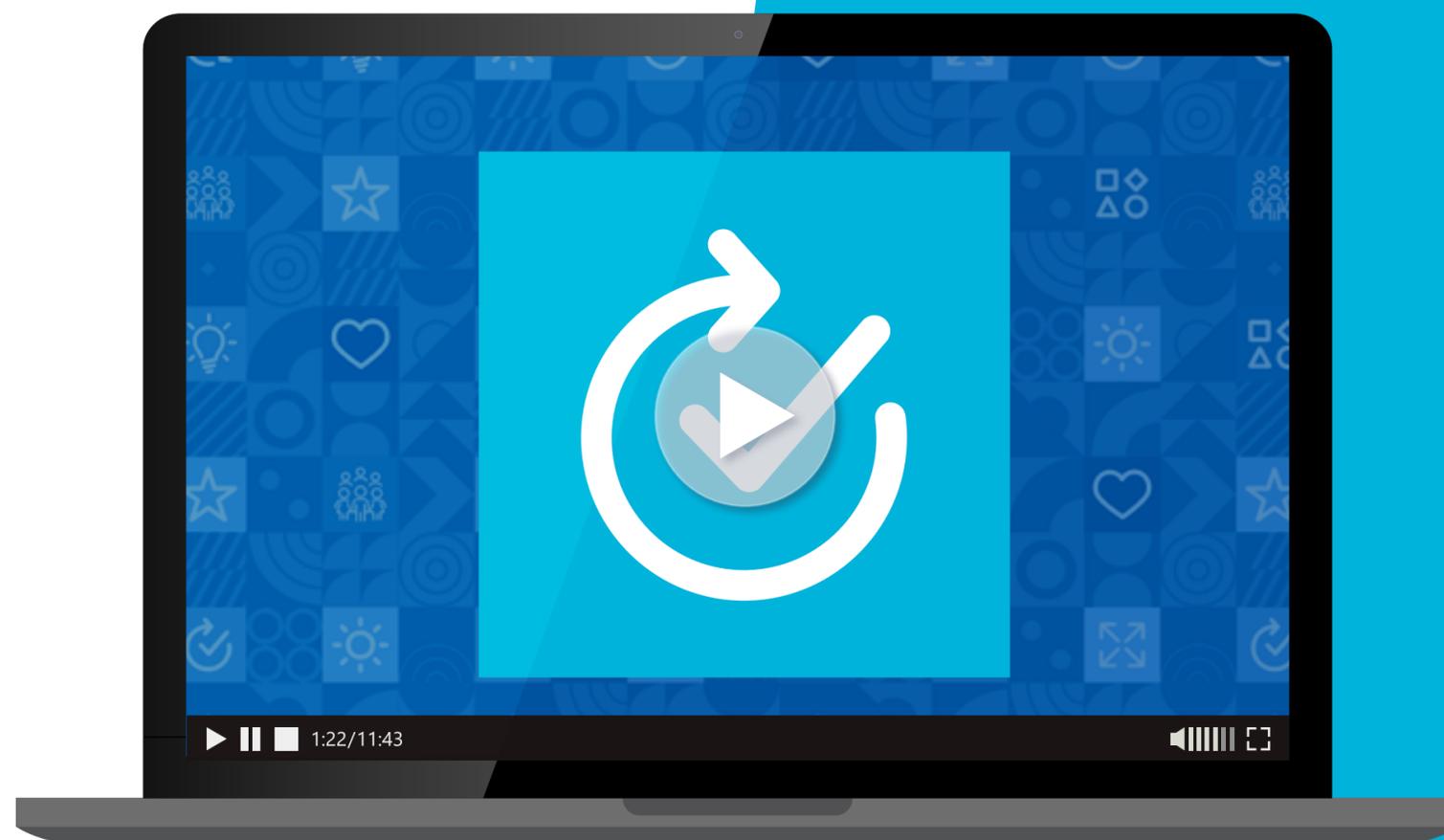
## **Atuamos com espírito de servir**

O espírito de servir está presente em todas as nossas ações.

Promovemos e estimulamos ambientes colaborativos nos quais possamos nos relacionar com humildade e simplicidade, aprendendo, reaprendendo, ensinando e compartilhando o nosso conhecimento de forma proativa.

# /nossa cultura

noSSOS valores



***Clique e confira o vídeo.***

## Somos éticos, íntegros e transparentes

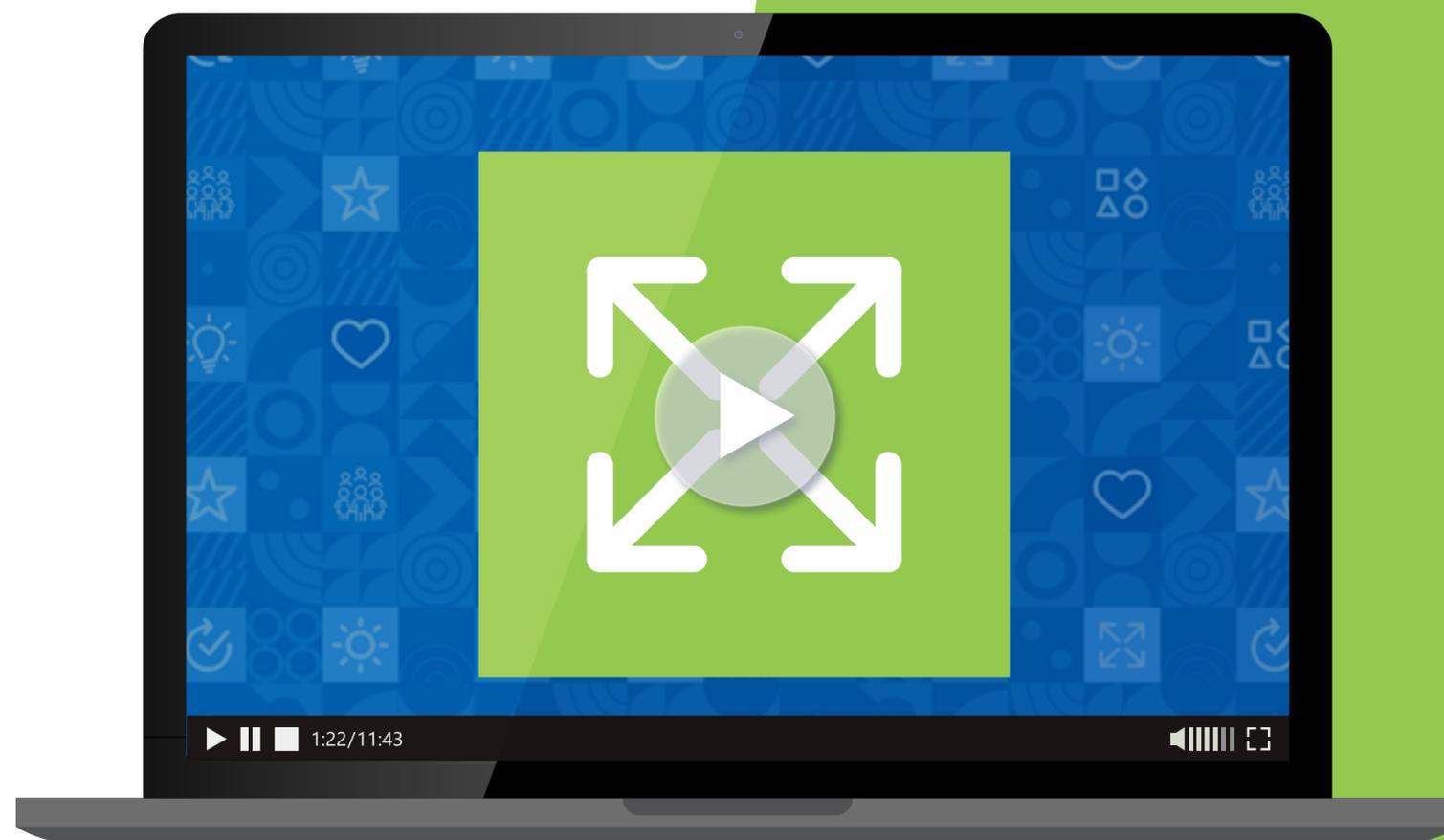
Fazemos o que é o certo. Atuamos de forma aberta, honesta e em conformidade com as leis de cada local; com a nossa Governança Corporativa, com nossas políticas e orientações internas.

Honramos nossos compromissos e tomamos decisões isentas de interesses próprios.

Potencializamos os nossos acertos, aprendendo com os nossos erros e nos reposicionando quando necessário, sempre dispostos a influenciar e ser influenciados.

# /nossa cultura

noossos **valores**



*Clique e confira o vídeo.*

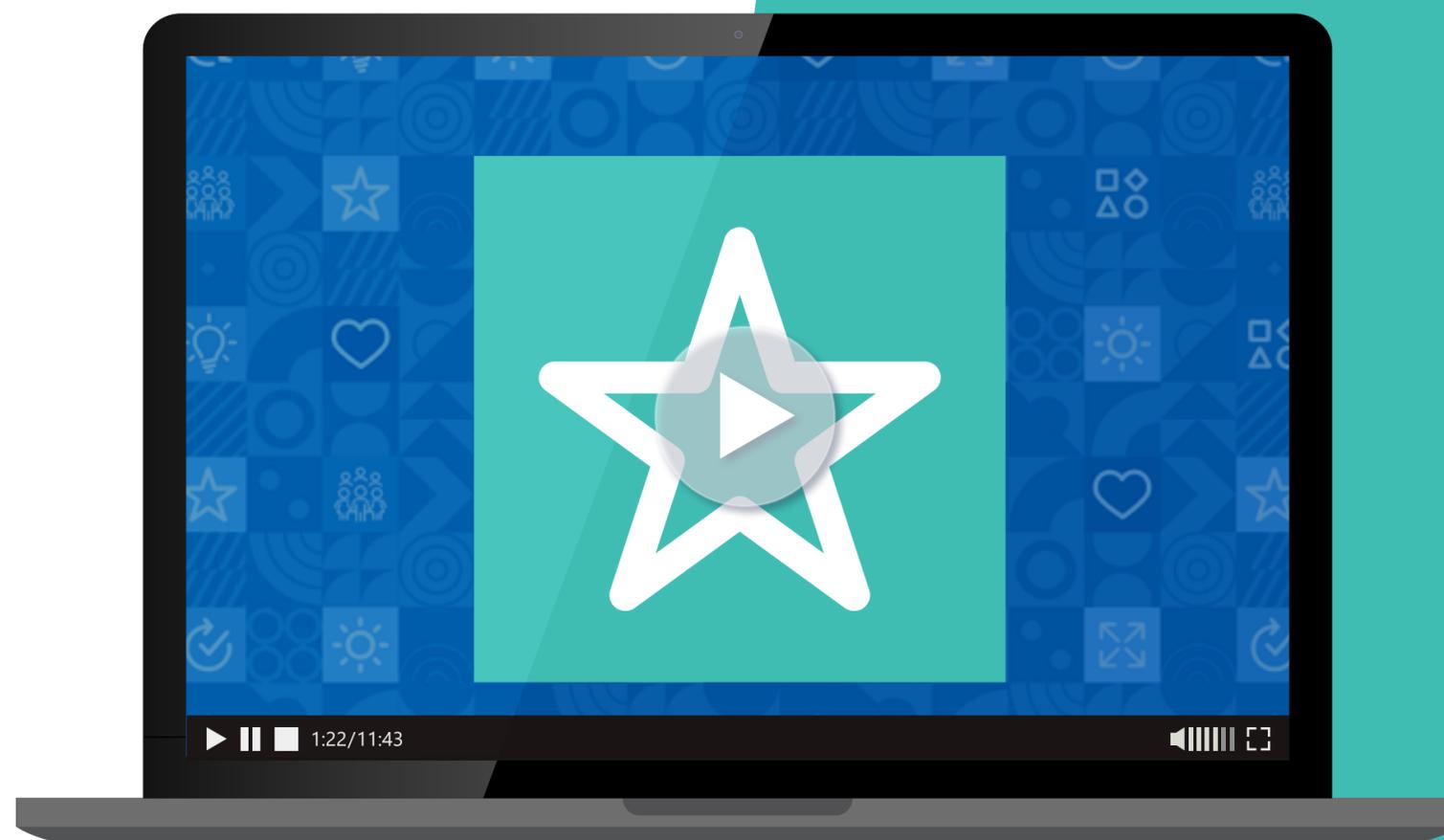
## Praticamos a **delegação planejada**

Seguimos um processo disciplinado de planejamento, **pacto**, acompanhamento, avaliação e conclusão do **Programa de Ação (PA)**. Isso nos permite atuar de forma descentralizada, superando nossas metas com determinação, diálogo, criatividade e comprometimento.

Acreditamos que a **educação pelo trabalho** acelera o nosso desenvolvimento e estimula gerações de empresários parceiros a partir da **Pequena Empresa**.

# /nossa cultura

noSSOS valores



***Clique e confira o vídeo.***

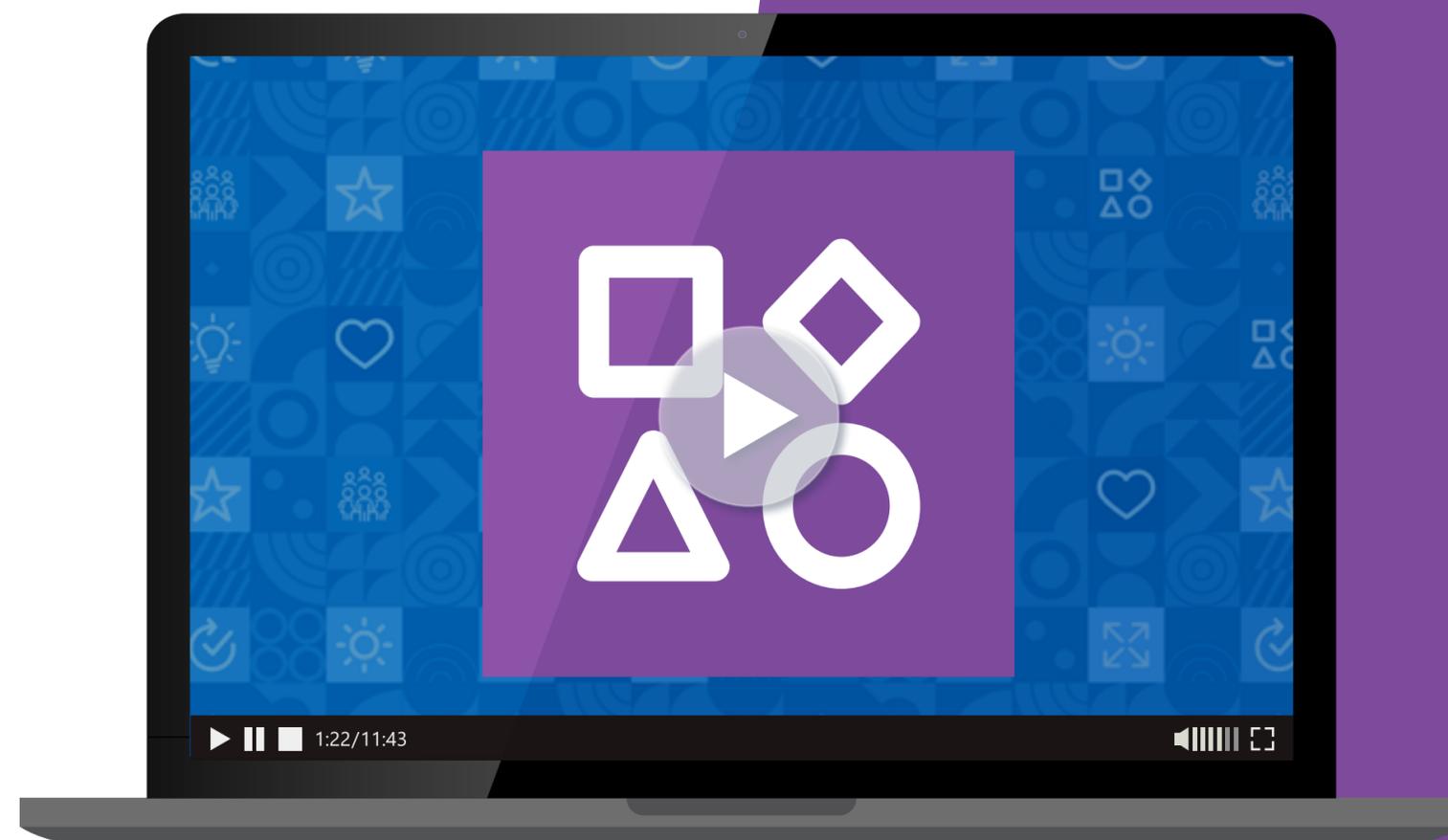
## **Temos foco na satisfação dos nossos clientes**

Somos focados em identificar, conquistar e satisfazer clientes, atuando de forma sustentável e cumprindo com a nossa responsabilidade social e ambiental.

Geramos riquezas materiais e morais para a sociedade, clientes, acionistas e integrantes do Grupo.

# /nossa cultura

nossos valores



*Clique e confira o vídeo.*

## Somos diversos e inclusivos

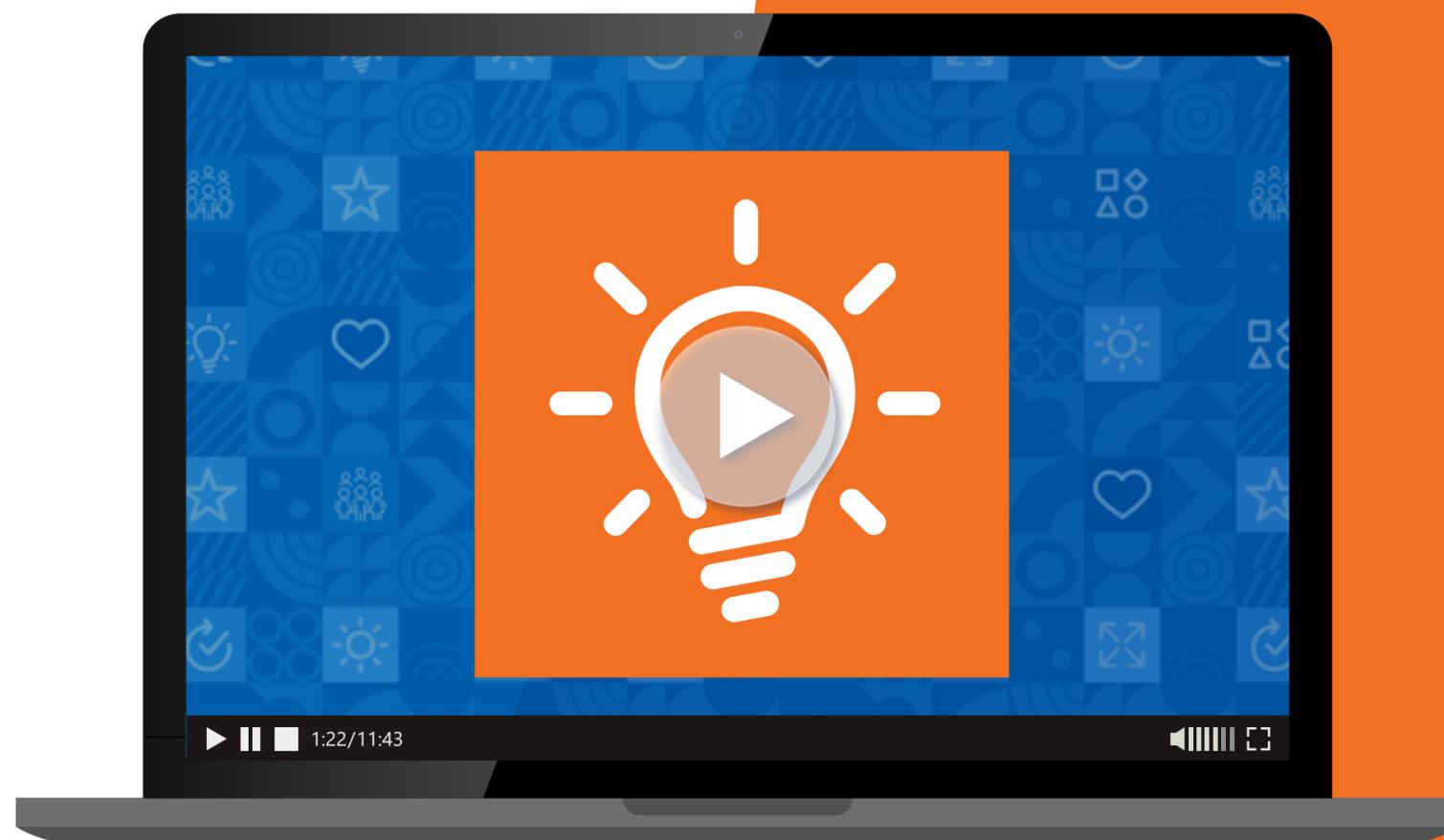
Pensamos e atuamos de forma coordenada, integrada e inclusiva de pessoas diversas.

A pluralidade de olhares potencializa a nossa força, aprimora as nossas entregas e impacta nos resultados.

Encorajamos os nossos integrantes a assumirem um compromisso pessoal com a diversidade, acolhendo e respeitando as diferenças individuais.

# /nossa cultura

noSSOS valores



***Clique e confira o vídeo.***

## **Priorizamos a inovação e a criatividade**

Com sinergia e criatividade, buscamos a inovação constante para melhorar a qualidade dos nossos produtos e serviços e aumentar a nossa competitividade.

Mantemos a mente sempre aberta para novas descobertas, criando as melhores soluções, abraçando os desafios com otimismo e transformando problemas em oportunidades.

# /nossa cultura

nossos valores



***Clique e confira o vídeo.***

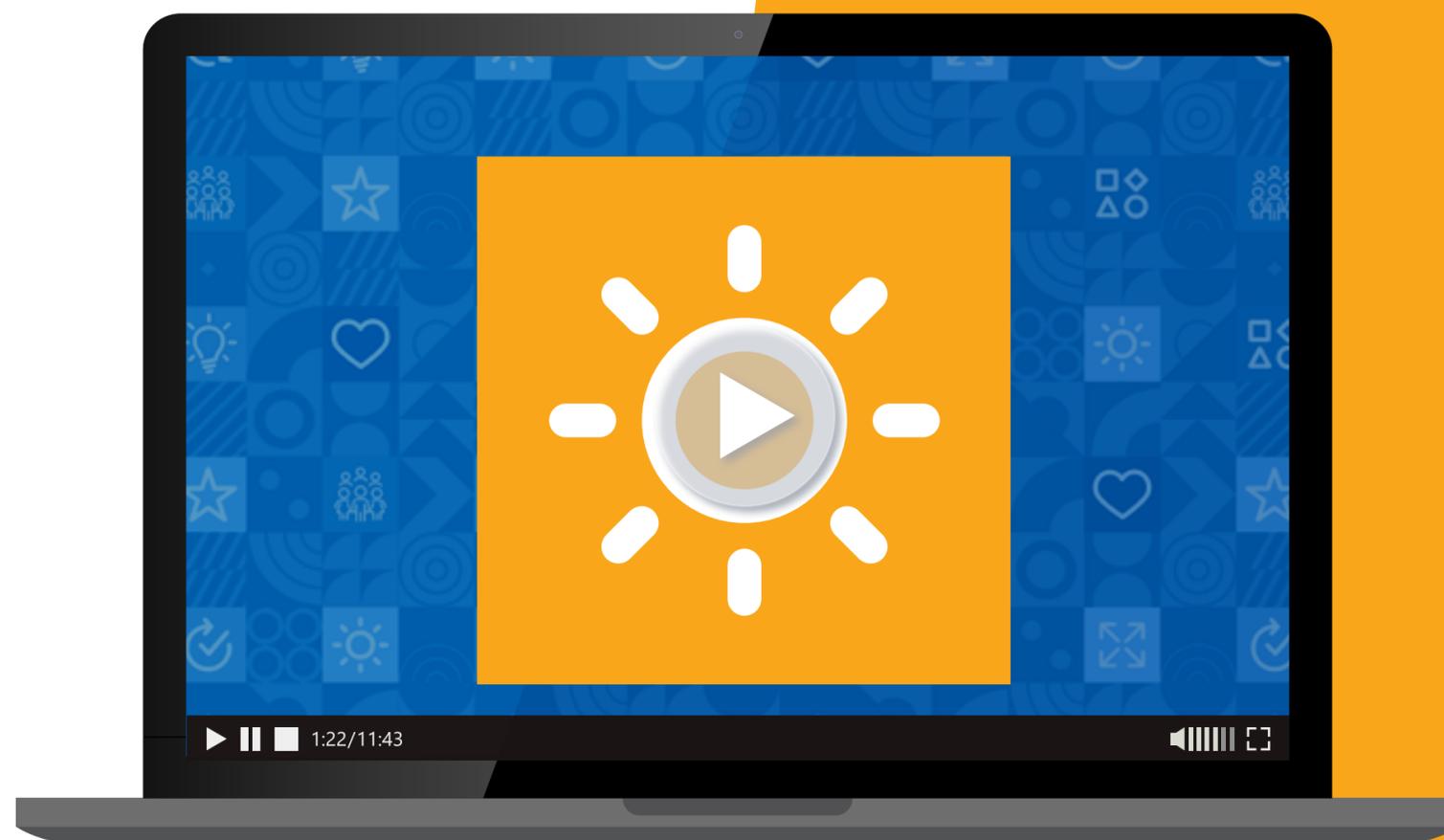
## **Nossas ações beneficiam a sociedade**

Acreditamos que toda riqueza gerada por uma empresa deve ser usada para contribuir com a transformação da sociedade.

Assim, numa relação de parceria permanente, reinvestimos os resultados que conquistamos, criando novas oportunidades de trabalho e de renda por meio da expansão dos Negócios que atuamos e da criação de novos negócios.

# /nossa cultura

nossos valores



***Clique e confira o vídeo.***

## **Promovemos o desenvolvimento sustentável**

Sabemos que a sustentabilidade vai muito além das determinações que regulam as nossas atividades.

Promover o desenvolvimento sustentável significa compreender e antecipar as tendências e prioridades da sociedade, respeitando as convenções globais e atentando para o clima, a biodiversidade e os direitos humanos.

CAPÍTULO 4

# Como fazemos acontecer



## Como fazemos acontecer

O cliente satisfeito, com responsabilidade perante a sociedade, é o fundamento da existência do Grupo Novonor.

A busca dessa satisfação é o ponto de partida para promover a geração de riquezas morais e materiais que beneficiam todos os públicos que se relacionam conosco.

Para fazer isso, **é necessário que a liderança realize o empresariamento**, que significa exercer o direito e o dever de servir ao cliente com o apoio de sua equipe, mantendo o compromisso de preservar a nossa essência de ser uma **Grande Empresa com espírito de Pequena Empresa**.

Ou seja, ser leve, ágil, enxuta, flexível e voltada a satisfazer necessidades com humildade e simplicidade, sempre atuando com ética, integridade, transparência e **responsabilidade socioambiental**.



*Clique e confira o vídeo do Felipe Jens e Maurício Almeida.*



Nesse contexto, **o exercício contínuo da Tarefa Empresarial é essencial, e acontece em duas partes complementares** realizadas pelo empresário e sua equipe:

- 1 – Trabalhar na identificação e na conquista do cliente.
- 2 – Ter foco na sua satisfação.

A primeira parte da **Tarefa Empresarial vem dos Valores da Nossa Cultura**, bem como do Direcionamento Estratégico e do Plano de Ação de cada Negócio.

É nesta etapa que o empresário dá ênfase na busca do que é o certo (eficácia), tanto na identificação do produto ou serviço que o cliente deseja e precisa, quanto na definição da melhor forma de produzi-lo e entregá-lo.

Aqui são definidos os resultados tangíveis e intangíveis esperados durante o processo de entrega de bens ou serviços.





Já a **segunda parte da Tarefa Empresarial é voltada para a satisfação do cliente** por meio da execução daquilo que foi planejado inicialmente.

É aqui que o empresário e sua equipe focam em fazer bem o que é certo (eficiência) de forma produtiva, com inovação, melhoria contínua e qualidade, cumprindo prazos e custos acordados.

O objetivo é buscarmos a constante superação dos resultados tangíveis e intangíveis esperados.

Na Nossa Cultura, **a prática da Tarefa Empresarial ocorre por meio do Ciclo do PA** (Programa de Ação).

Nele, o empresário deve, primeiramente, conhecer o contexto externo e pactuar o seu PA com seu líder (momento que representa a primeira etapa da Tarefa Empresarial). Em seguida, é preciso acompanhar a sua execução e medir os resultados alcançados (momento que representa a segunda parte da Tarefa Empresarial).

Entretanto, tudo isso funciona melhor **quando cada integrante** da sua equipe direta estiver atuando de forma sinérgica e integrada com o seu PA.

É por isso que **todo integrante também deve construir o seu próprio PA, sempre alinhado ao PA do líder** na Linha de Empresariamento.

# *O Ciclo do PA*

Ao longo da nossa jornada profissional, somos percebidos, interna e externamente, por meio das nossas ações no cotidiano, interações entre as pessoas, abordagens nas tomadas de decisão, conquistas alcançadas, resultados entregues e integração nas comunidades.

Na Novonor, a relação de respeito e confiança mútua entre líder e liderado é fundamental para prática disciplinada do que chamamos de **Ciclo do PA**.

Cada etapa do ciclo representa um convite ao diálogo profundo, direto e transparente.

**Então, vamos conhecer mais sobre este ciclo?**



*Clique e confira o vídeo.*

# *Sobre o Programa de Ação (PA)*

A Nossa Cultura é focada nas pessoas.

Confiamos no potencial de cada ser humano, atuamos com **espírito de servir** e com transparência, praticamos a delegação planejada com foco no resultado.

Assim, **o PA é o principal instrumento de formalização e organização da Tarefa Empresarial, materializando, na prática, diversos aspectos da Nossa Cultura.**

O PA, de forma objetiva, representa aquilo que é esperado de cada um de nós – líderes e liderados – na atuação do dia a dia, tendo a capacidade de expressar o Nosso Propósito e a Nossa Visão de longo prazo.

O PA orienta a realização das prioridades referentes a um determinado período, visando o alcance dos resultados da empresa e o autodesenvolvimento das pessoas.

Uma das suas importantes finalidades é potencializar o desempenho de cada integrante e, conseqüentemente, da equipe e do Grupo como um todo.





Seu desdobramento acontece por meio do diálogo, da negociação e do acordo entre líder e liderado, em que ambos assumem compromissos alinhados à estratégia do Negócio, que serão traduzidos em ações no processo de planejamento e pacto, acompanhamento, avaliação e conclusão das metas e resultados pactuados.

A cada ciclo, com base em reflexões de cenário, tendências e oportunidades, define-se o Direcionamento Estratégico para o triênio e as **macroestratégias** relacionadas aos diversos aspectos do empresariamento: mercados, negócios, investimentos, resultados econômico-financeiros, imagem e **reputação**, pessoas, cultura, governança, integridade, sustentabilidade, riscos, sinergias, entre outros.

Com base no Direcionamento Estratégico, o Líder do Negócio elabora o seu PA, que por sua vez, passa a ser a referência para elaboração dos PAs de cada integrante de suas respectivas equipes.

Ao final deste processo, espera-se que a soma dos PAs individuais dos integrantes, resulte no PA do Líder do Negócio, de forma a refletir um processo harmônico de fluxo e refluxo.

Em termos práticos, o PA é um documento individual, um pacto, que deve passar por um processo de negociação e de acordo entre líder e liderado, para que se estabeleça a parceria entre as partes, incluindo a determinação dos limites da delegação concedida ao integrante.

A prática do ciclo completo do PA é um elemento fundamental para gerar resultados, bem como concretizar, reforçar e consolidar a Nossa Cultura.

# Conceitos gerais

*relacionados  
ao Ciclo do PA:*

## Delegação Planejada

Ao pactuar um Programa de Ação, o líder pratica a delegação planejada, por confiar no alinhamento de seu liderado aos Princípios e Valores da Nossa Cultura, conhecendo as suas forças, sua capacidade de entrega e seu potencial para superar resultados.

Essa confiança é necessária para que o diálogo seja transparente e efetivo.

## Educação pelo Trabalho

Um PA com desafios e responsabilidades crescentes representa uma oportunidade de desenvolvimento para o integrante.

Cabe ao líder, por meio da presença, do diálogo e da experiência, criar o ambiente que permita o desenvolvimento do liderado e a superação do que foi acordado.

O liderado compromete-se com as metas e com os resultados pactuados e com seu autodesenvolvimento, sendo agente do seu próprio destino.

O **Líder Educador** tem capacidade de contribuir com a formação dessa pessoa pela **pedagogia da presença**, lançando desafios adequados para que ela mobilize recursos, busque soluções, aprenda com os erros e gere resultados.

# Conceitos gerais

*relacionados  
ao Ciclo do PA:*

## Partilha

O ICP (Incentivo de Curto Prazo) representa a parcela de remuneração variável do integrante atrelada ao seu programa, nível de responsabilidade e desafio.

Para apuração do ICP de cada integrante, será sempre levado em consideração a avaliação individual do PA em conjunto com outros indicadores, conforme as diretrizes de cada Negócio.

## Alinhamento com o propósito de vida e carreira

O diálogo profundo, transparente e constante durante a prática disciplinada do Ciclo do PA deve compreender, também, um olhar atento para temas relacionados ao propósito de vida e carreira de cada um, com foco na superação dos desafios atuais e futuros.

Ao refletir sobre seu programa, **cada integrante deve considerar o seu momento e os seus objetivos de vida e carreira, sendo protagonista e buscando alinhamento entre o resultado do seu trabalho e o seu propósito pessoal**, para, assim, tornar-se agente do próprio destino e poder seguir engajado e contribuindo.

# Premissas Básicas do PA



**1** Integrantes de Linha e de Apoio devem ter o seu PA pactuado anualmente com seu líder, por meio de desdobramento dos compromissos alinhados com a estratégia do Negócio, devidamente registrado no sistema da empresa em que atua. Eventualmente e em casos específicos, o PA poderá ser revisado em alinhamento com o líder.

**2** O Ciclo do PA é composto das seguintes etapas:



**3** Cada Negócio deve definir um calendário para a implementação do Ciclo do PA, a ser seguido com disciplina para que haja credibilidade e eficácia.

4

Para o PA de integrantes da Linha de Empresariamento, é sugerido o seguinte conteúdo:

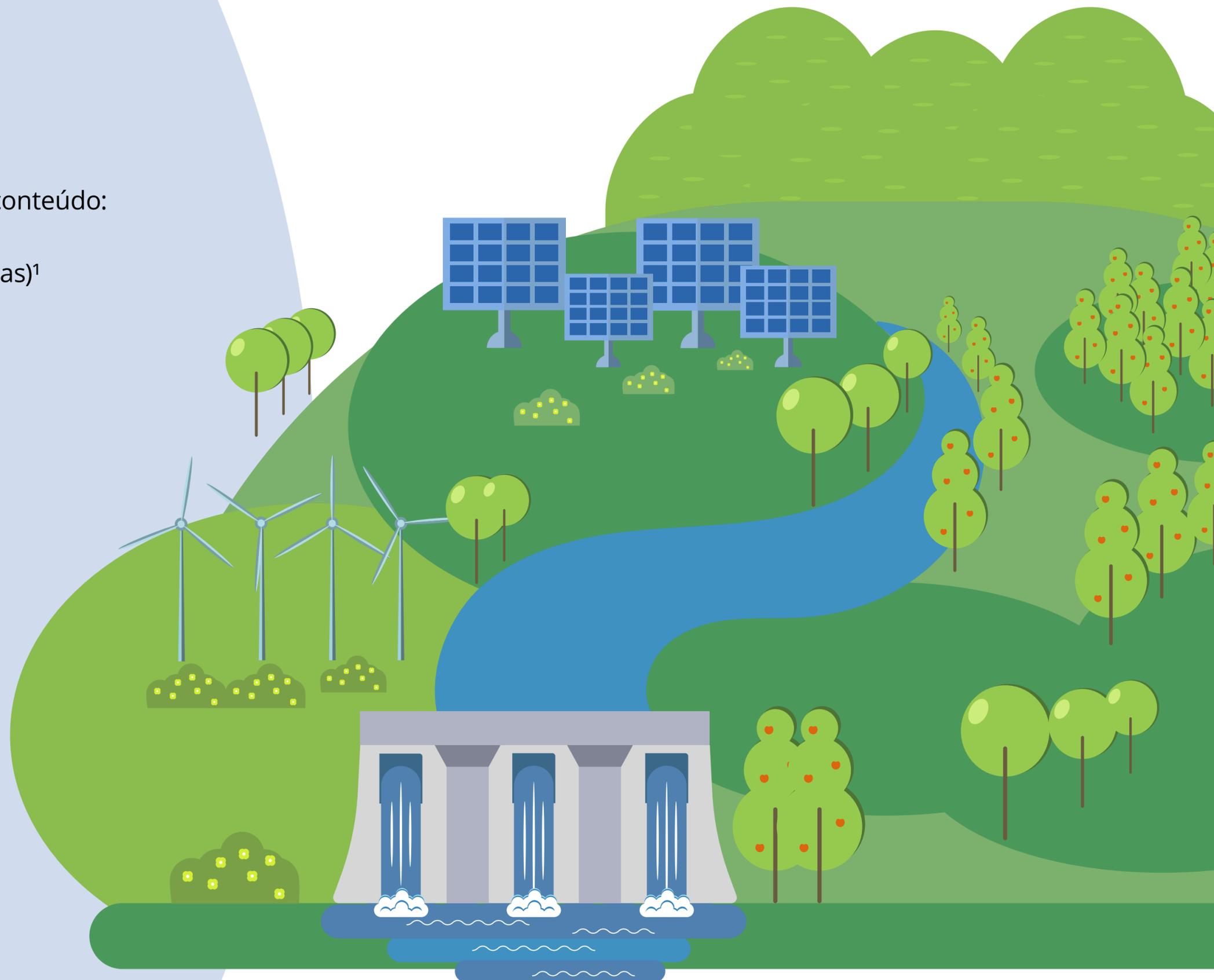
- a. Negócio
- b. Filosofia (cenário/posturas/estratégias)<sup>1</sup>
- c. Prioridades e Metas
- d. Macroindicadores
- e. Fatores Críticos e Apoio Requerido
- f. **Macroestrutura**
- g. Sistema de Comunicação
- h. Sucessão

5

Para o PA de integrantes de Apoio, o conteúdo sugerido é o seguinte:

- a. Delegações e Responsabilidades
- b. Filosofia (posturas/estratégias)<sup>1</sup>
- c. Prioridades e Metas
- d. Orçamento
- e. Macroestrutura
- f. Sucessão

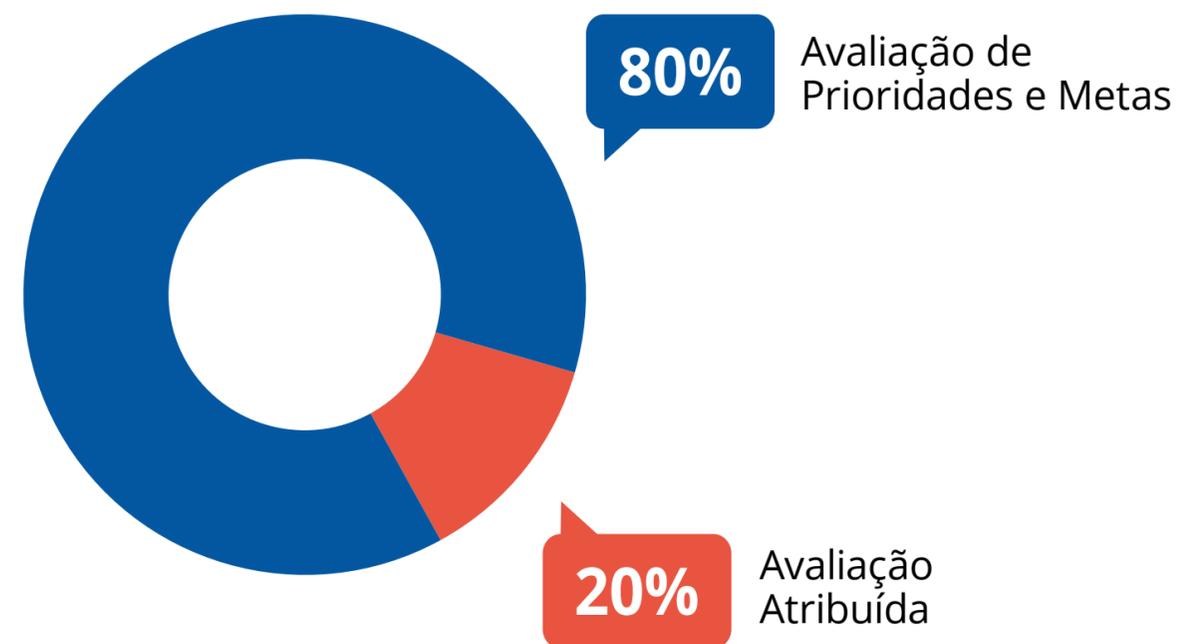
<sup>1</sup>Quando aplicável.



6

A avaliação do PA segue o seguinte critério:

- 80% de peso para Avaliação de Prioridades e Metas (preferencialmente, não mais do que 8 metas, devidamente quantificadas e acordadas, com peso mínimo de 5% por meta, totalizando 80% de peso).
- 20% de peso para Avaliação Atribuída, capturando a aderência do integrante à prática da Nossa Cultura, especialmente em relação aos 9 Valores, às atitudes e aos comportamentos desejados (nosso jeito de ser), e aos **resultados intangíveis** do PA (filosofia, formação de pessoas, impacto em imagem e reputação, benefícios para a sociedade).



7

As avaliações do PA devem ser devidamente registradas no sistema de cada Negócio, com aprovação do líder antes do pagamento da potencial partilha (ICP) ao integrante.

8

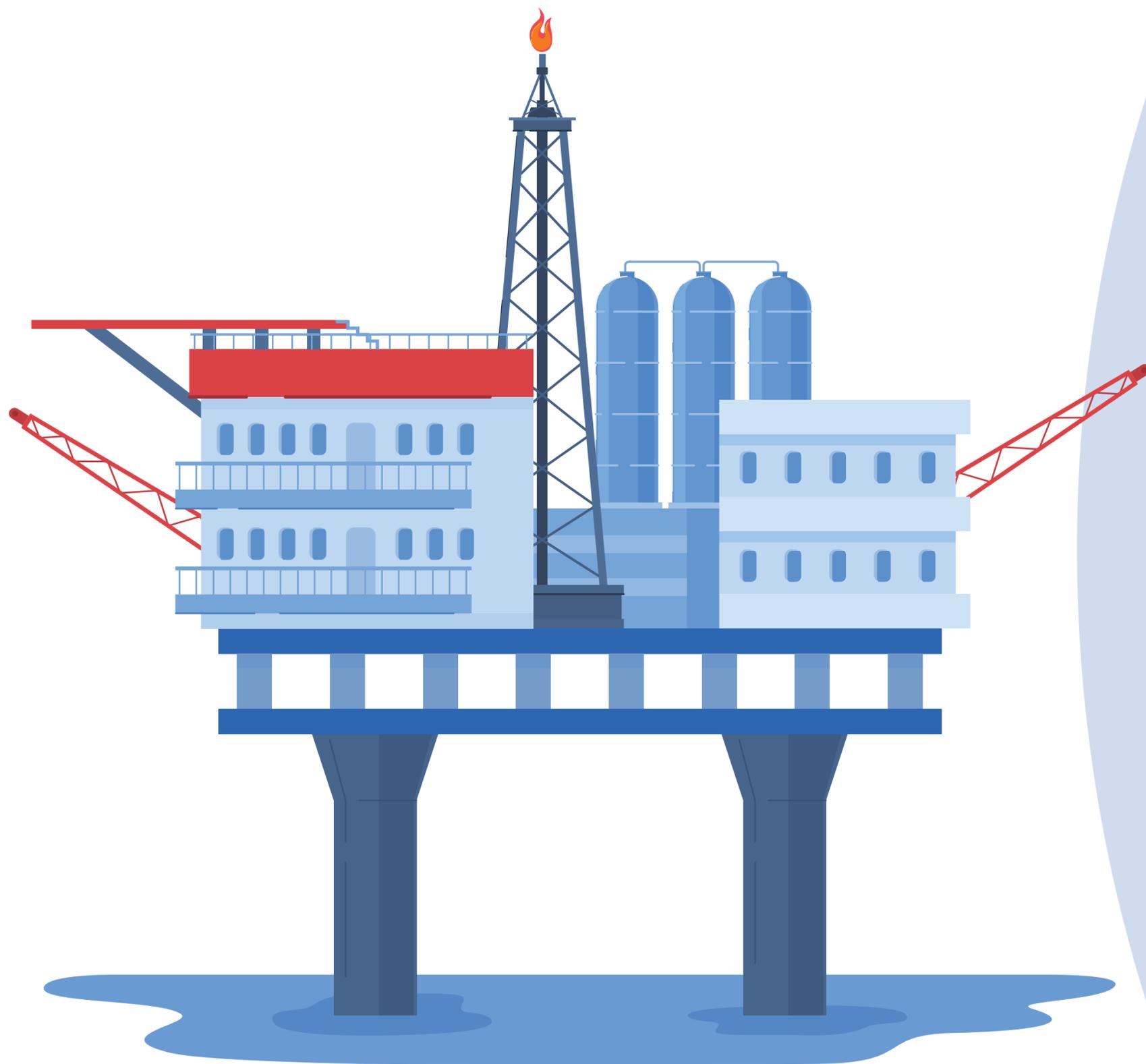
O valor de partilha anual do integrante deve ser calculado a partir do resultado da ponderação dos seguintes itens:

- Avaliação individual do seu PA feita com a liderança.
- Resultado econômico-financeiro do seu Centro de Resultado ou da sua Área de Negócio<sup>1</sup>.
- Resultado econômico-financeiro global do Negócio, que poderá ser complementado por indicadores não financeiros, alinhados aos objetivos e/ou à estratégia de cada empresa.

Os pesos a serem utilizados para cada um desses fatores devem ser previamente definidos em cada Negócio quando os PAs forem pactuados.



<sup>1</sup>Quando aplicável.



**9** Após o acompanhamento e a avaliação, que são realizados em conjunto entre líder e liderado, a conclusão do Ciclo do PA torna-se um ato individual e indelegável para ambas as partes.

Por um lado, o liderado deve refletir sobre a sua motivação de continuar na empresa, seja no atual programa ou em outra oportunidade que possivelmente lhe seja oferecida.

Por outro lado, a liderança deve decidir em relação ao liderado se:

- Mantém o integrante no atual programa, onde ainda há oportunidade de desenvolvimento.
- Oferece a oportunidade de buscar um programa com outra liderança na mesma ou em outra empresa do Grupo.
- Não recomenda a continuidade do integrante na empresa/Grupo.

# Benefícios do Ciclo do PA

## Para o integrante:

- Alinhamento e clareza de resultados a serem alcançados e expectativas.
- Acompanhamento e avaliação quanto aos comportamentos e atitudes esperadas e alinhamento à Nossa Cultura.
- Orientação e apoio quanto às entregas.
- Discussão e alinhamento quanto ao desenvolvimento de carreira.

## Para o Líder:

- Acompanhamento das entregas e do alinhamento à Nossa Cultura.
- Promoção de ambiente para desenvolvimento de todos(as).
- Geração de um bom ambiente de trabalho.
- Clareza para tomada de decisão.

## Para a Novonor:

- Disseminação dos objetivos e da estratégia.
- Construção de estratégias e táticas para atingimento dos resultados.
- Reforço da meritocracia.
- Subsídio ao processo de partilha (ICP ou PLR).
- Qualificação do processo de identificação de integrantes para novos desafios/projetos e subsídio ao processo sucessório do Negócio.
- Fortalecimento da Nossa Cultura.



**Baixe a apresentação completa do Ciclo do PA.**

# *Sistema de Comunicação*



Orientado pelo seu Propósito, o Grupo deve gerar valores tangíveis e intangíveis para clientes, acionistas, integrantes e comunidade.

Nesse sentido, a Governança, a Macroestrutura e o Sistema de Comunicação do Grupo Novonor são pensados para potencializar nossa estratégia de crescimento orgânico e sustentável.

## **Assim, a Macroestrutura do Grupo e de cada Negócio:**

- É expressa de forma horizontal, representando a Linha de Empresariamento para unir clientes e acionistas.
- Reflete o compromisso da liderança de obter a satisfação de todos os nossos públicos.
- Reforça que trabalhamos para servir nossos clientes, pois é isso que gera nossos resultados.

**O nosso Sistema de Comunicação acontece, principalmente, por meio do diálogo, da negociação e dos acordos ao longo do Ciclo do PA (Planejamento e Pacto, Acompanhamento, Avaliação e Conclusão).**

É neste Ciclo que se estabelece a delegação planejada, e é na sua prática que se criam as condições para uma comunicação produtiva e criativa entre líder e liderado.



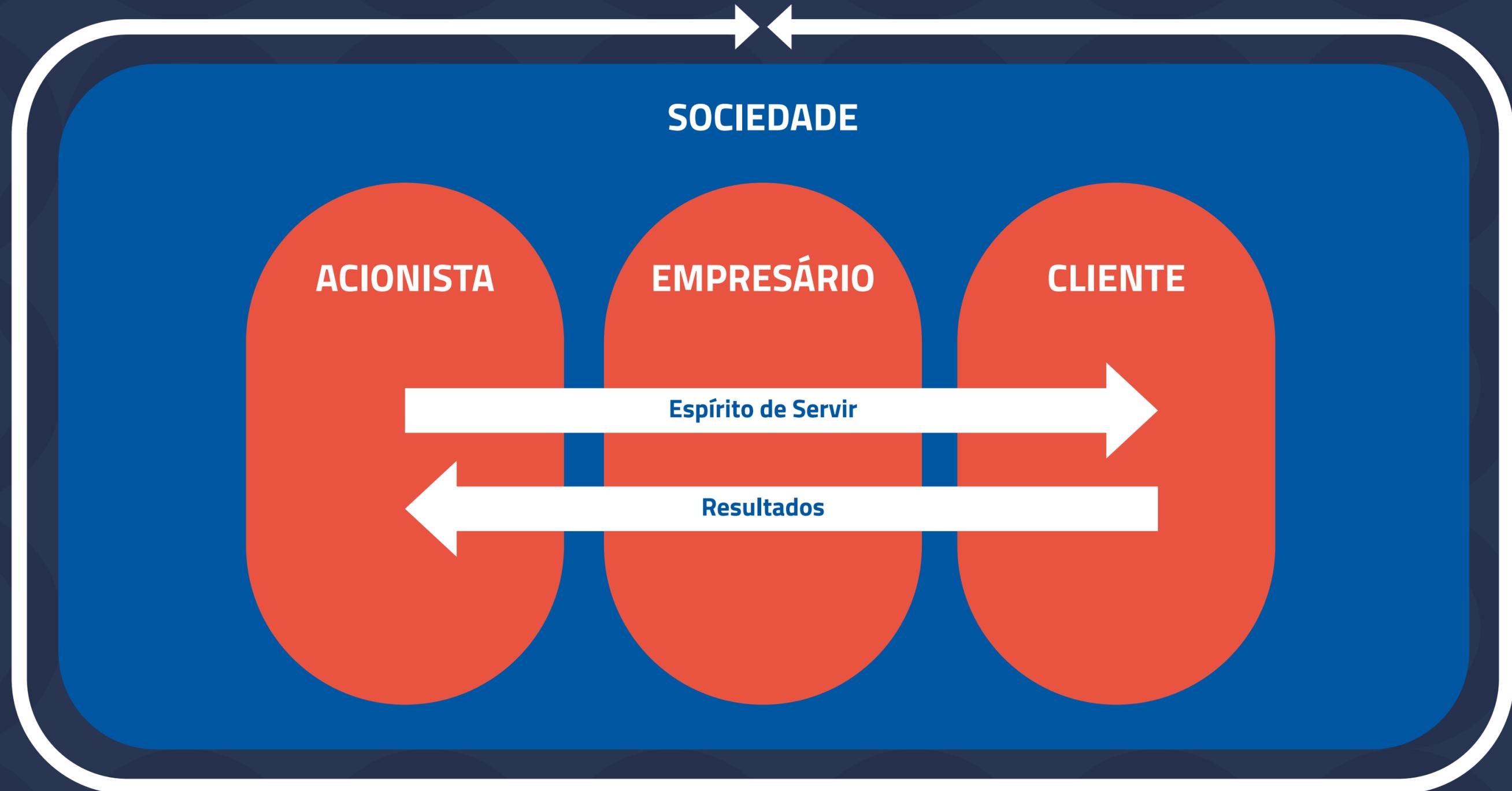
Acreditamos que **as interações verbais, o diálogo permanente e as reuniões regulares são essenciais para gerar alinhamento** e para que cada integrante possa se desenvolver influenciando e sendo influenciado.

A comunicação escrita, em **súmulas**, relatórios e outros instrumentos, inclusive digitais, serve para registrar o que foi combinado pessoalmente e para transformar decisões em ações. Ela desempenha um papel complementar, que nunca pode substituir a comunicação verbal.

**Resumindo, os instrumentos básicos do Sistema de Comunicação no Grupo Novonor são:**

- o Programa de Ação (PA);
- os Relatórios de Acompanhamento do PA;
- as Agendas e as Súmulas de Reuniões;
- as Políticas;
- as Deliberações dos Conselhos de Administração;
- as Resoluções do Diretor Presidente da Novonor S.A. e das Lideranças dos Negócios, das Empresas Auxiliares e da Fundação;
- os Atos Societários, Estatutos, Contratos Sociais e Acordos de Acionistas.

# Sistema de Comunicação



COMUNICAÇÃO

CAPÍTULO 5

# Como nos desenvolvemos



# *Confiança no ser humano e na sua capacidade de se desenvolver*

O Grupo Novonor é composto por pessoas que compartilham valores, comportamentos e atitudes, comunicando-se por meio de uma linguagem única.

Como você está tendo a oportunidade de ver neste material, a Nossa Cultura se fortalece em tudo aquilo que vivemos no dia a dia, nos diálogos, nas reflexões sobre os acontecimentos e, principalmente, nos aprendizados que cada experiência proporciona.

Isso é o que chamamos de **educação pelo trabalho**, uma prática que vem da confiança que temos na capacidade do ser humano se desenvolver.

**Acreditamos que cada pessoa é capaz de aprender continuamente**, e sem limites, potencializando seus talentos e contribuindo para o crescimento do Grupo, ao mesmo tempo em que busca o seu desenvolvimento e se torna agente do seu próprio destino.





*Clique e acesse  
o portal Nossa Cultura.*

Assim, a educação pelo trabalho não envolve apenas dominar as competências, habilidades e atitudes necessárias para exercer uma tarefa. Ela valoriza a força dos integrantes, contribuindo para a formação do ser humano em toda a sua complexidade e plenitude.

O objetivo é integrar pessoas que se identifiquem, compreendam e pratiquem a Nossa Cultura, buscando realização emocional, profissional e econômica por meio da concretização dos seus programas de ação, propósitos de carreira e **planos de vida**.

Quem fizer certo e bem a tarefa de hoje será capaz de transformar estas intenções em realidade, ao mesmo tempo em que aprende o que é preciso fazer melhor amanhã.

Isso exige de cada um o compromisso com o autodesenvolvimento, que significa aprender a aprender e reconhecer que a **educação para o trabalho**, não deve se encerrar quando concluímos as formações técnica e acadêmica, mas prosseguir ao longo da vida.

As oportunidades de educação para o trabalho, sejam as oferecidas pela empresa ou as que cada pessoa busca voluntariamente, são meios para suprir o que a educação pelo trabalho não alcança e aperfeiçoar os conhecimentos e habilidades já adquiridos.

Assim, educação pelo trabalho e para o trabalho se tornam convergentes e complementares – a primeira como fundamento, a segunda como incremento.

# Protagonismo é ser agente do próprio destino



Acreditamos que para ser agente do próprio destino, é preciso, antes de tudo, investir em **autoconhecimento e autodesenvolvimento**, além de conhecermos nossas forças e fraquezas.

É necessário, também, **conciliar e harmonizar a dedicação ao trabalho com as demais dimensões da vida**, fortalecendo a integração, o desenvolvimento e o senso de realização e de engajamento.

Para tornar isso possível, o líder **deve construir um ambiente que promova a experiência flexível e o equilíbrio**, valorizando a confiança e o diálogo transparente para que cada integrante possa compartilhar seu planejamento de carreira e de vida.

Lembre-se de que **ser protagonista na carreira envolve fazer escolhas** e, por esse motivo, é você quem decide o que tem mais sentido para o seu desenvolvimento, sempre a partir de um alinhamento com o líder, considerando o seu momento de vida e a sua visão de longo prazo no Grupo Novonor.

Para favorecer esse processo, **mantemos rituais que acompanham a jornada do integrante em todos os momentos**, passando por atração, identificação, integração, desenvolvimento, engajamento e transições de carreira.

Além disso, **por meio da prática completa do Ciclo do PA e de feedbacks construtivos, alinhamos expectativas, atitudes e resultados** que nos levem em direção ao futuro que desejamos, incentivando o protagonismo de cada integrante nessa caminhada.

Assim, impulsionados pelo Nosso Propósito e conectados pela Nossa Cultura, **oferecemos programas de estímulo, experiências de aprendizagem, cuidado e reconhecimento.**

E, com isso, **acreditamos ser possível inspirar pessoas, promover o crescimento, o aprendizado e a realização profissional, incentivar o engajamento e a diversidade e possibilitar bem-estar e felicidade para todos os integrantes.**



# ***Nós cuidamos uns dos outros***

Cuidar bem das pessoas fortalece os vínculos de confiança, promove engajamento e produtividade, incentiva a criatividade, desperta o orgulho de fazer parte do Grupo e contribui para a geração de resultados sustentáveis.





### Na Novonor, acreditamos que:

- **As experiências subjetivas são essenciais à nossa sobrevivência** e direcionam as ações humanas, sendo capazes de promover reações em cadeia. Em tempos em que a tecnologia e a ciência ajudam a sociedade em questões concretas e objetivas, a subjetividade e os valores humanistas são cada vez mais importantes para as pessoas.
- Quando criamos condições para que cada integrante possa inovar, interagir, colaborar e se desenvolver, contribuímos para a **promoção do bem-estar, de pensamentos e ações produtivas, e, conseqüentemente, da felicidade de todas as pessoas com quem nos relacionamos.**
- A **empatia e a confiança** reforçam o cuidado para que nosso ambiente seja diverso e inclusivo.
- A **comunicação assertiva, transparente, clara e objetiva** é a base para estabelecermos relações de confiança e respeito, estimulando a construção de **ambientes saudáveis, seguros e de bem-estar.** Adotando um tom de voz adequado, escuta ativa, junto com postura e gestos de empatia, melhoramos a qualidade das interações entre as pessoas.

CAPÍTULO 6

# Como servimos



# Foco no cliente e na sociedade

O **espírito de servir** representa o senso de responsabilidade, a consciência do valor do nosso trabalho, a compreensão do nosso dever, a vontade de aplicar a nossa capacidade de realizar sem bloqueios e a satisfação pessoal pelo que fazemos, tanto para os outros quanto para nós mesmos.

O espírito de servir distingue as nossas relações, pois **a pessoa que serve com alegria conquista respeito e confiança**, tanto de quem está sendo servido quanto de quem está servindo ao seu lado.

Essa é a motivação e a forma de agir de cada integrante do Grupo Novonor com os clientes e com a sociedade.

No caso dos clientes, mais do que identificar, conquistar e satisfazer suas necessidades, a **prática do espírito de servir e de uma comunicação pessoal qualificada e profunda é o que desenvolve aliados e parceiros** dos nossos Negócios.

Para isso, tratamos os interesses de clientes como se fossem os nossos e agimos para que os valores materiais criados venham acompanhados, também, de valores morais.

Já com a sociedade, **nossas relações são baseadas na criação e na consolidação de laços de confiança**, sabendo que nosso Grupo é parte de um todo e que os benefícios que geramos com nossa atuação também impactam o mundo à nossa volta.

Assim, por meio dessa integração e interação com as pessoas, aprendemos, evoluímos, geramos resultados e nos tornamos sustentáveis.

## Disciplina que gera respeito que consolida a confiança

Confiar é um sentimento universal, um vínculo profundo entre pessoas ou instituições que é mantido por meio das atitudes das partes envolvidas.

Quando praticamos o espírito de servir, reforçamos a confiança entre nossos integrantes, nossos clientes, autoridades, meios de comunicação, comunidades e a sociedade como um todo.

Em uma relação de parceria, todos se tornam responsáveis pelo que foi combinado. Esse compromisso de cada pessoa é traduzido em disciplina, que se transforma em respeito.

O respeito, por sua vez, é o que gera a confiança, tanto em si mesmo quanto na outra pessoa.

A confiança em si mesmo é fundamental para que a pessoa busque autonomia, assuma riscos, prove a sua capacidade e tenha responsabilidade.

Já a confiança na outra pessoa possibilita aceitar a divergência de ideias, de doutrinas e de religião, respeitar as diferenças, trabalhar em equipe e delegar.

Na Novonor, não temos dúvidas de que para merecer esse sentimento, é preciso sempre fazer o que deve ser feito e receber o que foi pactuado.





# /nosso jeito de ser

Os integrantes do nosso Grupo têm em comum os Valores, atitudes e comportamentos que reforçam a Nossa Cultura.

Identificar, integrar, avaliar e reconhecer pessoas que estejam alinhadas a esses conceitos e orientações contidos nas Políticas nos levam a um círculo crescente e virtuoso.

Com isso, cada integrante precisa ter a consciência de que seu modo de pensar e de agir serve de exemplo, devendo ser coerente com o que valorizamos.

Assim, nosso jeito de ser nos diferencia e nos conecta, sempre alinhado aos seguintes comportamentos:

# /nosso **jeito de ser**



## Espírito de Servir



### O que fazemos:

- Temos prazer em servir e produzir.
- Mantemos relações de humildade e simplicidade.
- Aprendemos e ensinamos de forma colaborativa e proativa.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não agimos de acordo com objetivos próprios.
- Não tratamos as pessoas com arrogância e vaidade.
- Não guardamos nosso conhecimento apenas para nós mesmos.
- Não esperamos ser servidos para servir.

## Valores associados



Atuamos com espírito de servir



Temos foco na satisfação dos nossos clientes



Nossas ações beneficiam a sociedade

# /nosso **jeito de ser**



## Ética, Integridade e Transparência



### O que fazemos:

- Respeitamos a Governança.
- Fazemos o que é certo, atuando dentro das leis, normas e políticas internas.
- Respeitamos as diferenças individuais.
- Assumimos responsabilidades enquanto cidadãos.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não abusamos de poder ou de autoridade.
- Não tomamos decisões por interesse próprio.
- Não agimos de forma desonesta, nem descumprimos leis e normas estabelecidas.

### Valores associados



Somos éticos, íntegros e transparentes



Confiamos no potencial do ser humano

# /nosso **jeito de ser**



## Determinação



### O que fazemos:

- Identificamos o que importa e faz a diferença.
- Estabelecemos prioridades.
- Focamos nos desafios.
- Temos disciplina para entregar as metas e os resultados que foram combinados.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não perdemos o foco do que é o certo.
- Não descumprimos acordos, prazos, custos e qualidade.
- Não deixamos entregas pendentes.
- Não desistimos nem deixamos de fazer para não errar.

## Valores associados



Confiamos no potencial do ser humano



Temos foco na satisfação dos nossos clientes



Priorizamos a inovação e a criatividade

# /nosso **jeito de ser**



## Espírito Construtivo e Positivo



### O que fazemos:

- Abraçamos desafios com otimismo.
- Somos agregadores.
- Transformamos problemas em oportunidades.
- Temos um olhar positivo sobre os desafios.
- Atuamos para alcançar resultados, mesmo em cenários adversos.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não demonstramos mau humor e falta de entusiasmo na execução do PA.
- Não focamos em fazer críticas.
- Não ficamos buscando culpados em vez de atuar de forma colaborativa para buscar soluções.

### Valores associados

 Confiamos no potencial do ser humano	 Atuamos com espírito de servir	 Praticamos a delegação planejada
 Somos diversos e inclusivos	 Priorizamos a inovação e a criatividade	 Nossas ações beneficiam a sociedade
 Promovemos o desenvolvimento sustentável		

# /nosso **jeito de ser**



## Criatividade



### O que fazemos:

- Analisamos por vários ângulos e temos a mente aberta para inovar.
- Observamos ambientes, cenários e tendências com curiosidade e atenção.
- Buscamos inspiração e transformamos ideias em projetos e projetos em resultados, fazendo sempre o que é certo.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não somos superficiais e desatentos.
- Não deixamos de trazer soluções.
- Não deixamos de ir além só porque algo já está estabelecido.

### Valores associados



Priorizamos a inovação e a criatividade



Promovemos o desenvolvimento sustentável

# /nosso **jeito de ser**



## Eficiência e competitividade



### O que fazemos:

- Orientamos nossa ação para a satisfação dos nossos clientes.
- Temos atenção aos detalhes.
- Fazemos entregas de excelência, que agregam valor para todas as partes envolvidas.
- Temos disciplina nas despesas administrativas e buscamos eficiência em nossas operações.
- Utilizamos os recursos de forma sustentável.
- Mantemos uma visão global e atualizada dos mercados, identificando oportunidades, melhorias de processos e sinergias que promovam inovação.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não aceitamos o que está estabelecido porque “sempre foi assim”.
- Não depreciamos as melhores práticas de mercado.
- Não negligenciamos o aprofundamento nos assuntos para se ter resposta rápida.

### Valores associados



Praticamos a delegação planejada



Temos foco na satisfação dos nossos clientes



Nossas ações beneficiam a sociedade



Promovemos o desenvolvimento sustentável

# /nosso **jeito de ser**



## Adaptabilidade



### O que fazemos:

- Buscamos o autoconhecimento para nos desenvolvermos continuamente.
- Estamos sempre de prontidão.
- Percebemos os benefícios da mudança.
- Superamos os novos desafios com inteligência e saúde emocional.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não perdemos o equilíbrio nas adversidades.
- Não nos desestabilizamos com as mudanças.
- Não nos fechamos para novas culturas ou novos contextos.
- Não agimos de forma desrespeitosa.

### Valores associados



Confiamos no potencial do ser humano



Atuamos com espírito de servir



Somos éticos, íntegros e transparentes



Somos diversos e inclusivos



Priorizamos a inovação e a criatividade

# /nosso **jeito de ser**



## Capacidade de dialogar



### O que fazemos:

- Escutamos com atenção.
- Falamos e escrevemos de forma clara, transparente e respeitosa.
- Temos o compromisso de influenciar e sermos influenciados, na busca do que é certo.
- Estamos abertos a ouvir diferentes opiniões e mantemos o respeito mesmo em situações de divergência.
- Dialogamos e nos comunicamos de forma empática e eloquente, representando bem a empresa também externamente.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não elevamos o tom de voz.
- Não usamos palavras inadequadas.
- Não somos prolixos, inconclusivos, desatentos ou ofensivos.
- Não praticamos uma comunicação fria e sem empatia.

### Valores associados

 Confiamos no potencial do ser humano	 Atuamos com espírito de servir	 Somos éticos, íntegros e transparentes
 Praticamos a delegação planejada	 Somos diversos e inclusivos	 Nossas ações beneficiam a sociedade

# /nosso **jeito de ser**



## Trabalho em equipe



### O que fazemos:

- Acreditamos e adotamos uma postura colaborativa.
- Somos capazes de maximizar soluções integradas entre as equipes, potencializando o que cada uma tem de melhor.
- Buscamos o que é o certo, a favor do melhor para a empresa e, conseqüentemente, para todos nós.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não deixamos de compreender e valorizar a diversidade de opiniões e a multifuncionalidade.
- Não atuamos de forma desalinhada com as macroestratégias empresariais, nem comprometendo o engajamento da equipe com os resultados acordados.

### Valores associados



Confiamos no potencial do ser humano



Atuamos com espírito de servir



Somos diversos e inclusivos

# /nosso **jeito de ser**



## Comprometimento



### O que fazemos:

- Tomamos decisões com embasamento e intuição.
- Temos disciplina na prática do PA e na busca pelos resultados acordados.
- Prestamos contas e assumimos as responsabilidades.
- Agimos como dono e atuamos com austeridade.



### O que **NÃO** fazemos:

- Não abrimos mão da sustentabilidade em nossas ações.
- Não deixamos de aprender com os erros.
- Não fugimos de conversas difíceis e de conflitos construtivos.

### Valores associados



Confiamos no potencial do ser humano



Somos éticos, íntegros e transparentes



Praticamos a delegação planejada



Temos foco na satisfação dos nossos clientes



Promovemos o desenvolvimento sustentável

CAPÍTULO 7

# Liderança Educadora



# Liderança Educadora



Na Novonor, cada integrante é responsável por organizar e utilizar seus conhecimentos, suas habilidades e suas competências, num processo de evolução constante, **aprendizado contínuo e autodesenvolvimento**.

Para nós, **líder é aquele que conquista o respeito e a amizade da equipe**, coordenando e integrando o trabalho para gerar melhores resultados, ao mesmo tempo que promove o desenvolvimento de todos com a sua influência positiva.

Na Nossa Cultura, **liderar é formar líderes, com base na educação pelo trabalho e praticando a pedagogia da presença**, cabendo ao líder dedicar seu tempo, sua presença, sua experiência e seus exemplos aos liderados.

**A educação pelo trabalho acontece na mesma medida do empenho que as pessoas têm em influenciar e serem influenciadas.** Quando isso ocorre, o líder torna-se um educador-educando, e o liderado torna-se um educando-educador, gerando respeito mútuo.

Isso só é possível por meio da delegação planejada, em que líder-educador e liderado-educando compartilham a execução, o acompanhamento, a avaliação e a conclusão de um Programa de Ação.



**Baixe o Guia de Comunicação da Nossa Cultura.**

CAPÍTULO 8

# Como nos relacionamos



## Como nos relacionamos

Nas nossas relações e interações, quando transmitimos Nossos Valores e geramos resultados para os clientes e benefícios para a sociedade, desejamos ser percebidos da seguinte maneira:

POR QUEM	COMO QUEREMOS SER PERCEBIDOS
Integrantes	Inspirada no futuro
Sociedade	Agente de transformação para um mundo melhor
Clientes e usuários	Confiança e modelo de inovação, eficiência e qualidade
Comunidade vizinha	Acolhedora e vetor de desenvolvimento
Agentes públicos	Exemplo de integridade e excelência técnica
Fornecedores	Parceira
Jovens estudantes	Desejo de fazer parte
Mídia	Transparente e confiável
Entidades da sociedade civil e academia	Colaborativa
Entidades de classe	Representativa e referência
Mercado financeiro	Sólida

CAPÍTULO 9

# Como impactamos



# Posicionamento ESG Novonor

**Somos um grupo global, de origem brasileira, inspirado no futuro.** Reunimos investimentos em negócios de diversos setores essenciais para a sociedade, como engenharia e construção, infraestrutura, incorporação imobiliária, óleo e gás, química e petroquímica.

No empresariamento dos nossos Negócios, acreditamos que é nosso papel contribuir para a construção de um futuro sustentável por meio da entrega de nossos produtos e serviços. **Nossa inspiração é um futuro equitativo, inclusivo, diverso e sustentável.** Um futuro com tecnologias empresariais que melhoram a vida das pessoas e protegem o planeta.

Temos a convicção que a gestão de temas ambientais, sociais e de governança (ESG) é fundamental para garantir o sucesso de longo prazo de qualquer negócio. Sabemos que as organizações que são resilientes, ágeis e capazes de antecipar, gerenciar e integrar fatores ESG em suas estratégias têm maior probabilidade de criar e preservar valor para si e para a sociedade. A atuação com foco em ESG beneficia todas as partes interessadas, desde integrantes e acionistas a clientes e fornecedores, assim como as comunidades nas quais desenvolvemos negócios.

Clique e acesse o documento completo sobre o posicionamento ESG Novonor.

Reconhecemos o nosso papel no planeta e nas comunidades onde estamos presentes, e por isso estabelecemos as seguintes **premissas para orientar nossa atuação:**

- Operar com os mais altos padrões éticos, técnicos e de governança;
- Assegurar a integração de aspectos ESG nos Negócios em que investimos;
- Demonstrar os resultados da prática ESG por meio de indicadores mensuráveis dos nossos direcionadores de sustentabilidade, a seguir definidos;
- Alinhar nossas ações ao Acordo Climático de Paris e aos Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Organização das Nações Unidas (ONU), apoiando iniciativas e melhores práticas na sociedade.



Para preservar nosso Propósito e impulsionar a nossa Visão 2030, **estabelecemos quatro metas de longo prazo que refletem nossa ambição em construir um futuro sustentável** por meio da atuação de nossos Negócios e de nossas decisões de investimento.

**1** Direcionar nossos Negócios para que sejam carbono neutros e apoiem seus clientes no desenvolvimento de soluções climáticas positivas, atingindo a neutralidade de carbono até 2050<sup>2</sup>;

**3** Aumentar a proporção dos investimentos em soluções eficientes e renováveis e projetos de engenharia e infraestrutura que contribuam diretamente para o atingimento das metas estabelecidas pelos ODS da ONU.

**2** Contribuir para a redução da desigualdade social, por meio do desenvolvimento e aplicação de tecnologias sociais que ofereçam oportunidades de geração de renda e formação profissional, beneficiando diretamente pelo menos 50 mil pessoas até 2030.

**4** Promover o aumento progressivo da diversidade das lideranças de nossos Negócios, incentivando a inclusão, respeitando e valorizando as diferenças em todas as suas dimensões e reconhecendo a pluralidade humana, em todas as suas formas, como fator de inovação e produtividade.

<sup>2</sup> Considera as emissões diretas, provenientes das operações próprias (Escopo 1) e as indiretas, provenientes da compra de energia elétrica no mercado (Escopo 2). investimento.





# *Direcionadores para a gestão ESG de nossos Negócios*

Acreditamos que a sustentabilidade só se transforma em geração de valor quando traduzida em temas materiais e específicos para cada Negócio. Reconhecemos a autonomia de cada Negócio para identificar e definir estratégias para endereçar riscos, oportunidades e expectativas da sociedade. Em nosso papel de indutor de melhores práticas, esperamos que nossos Negócios integrem a perspectiva ESG em seus processos de tomada de decisão e demonstrem de forma transparente a aderência aos seguintes direcionadores:

- 1 Manutenção de uma cultura ética, íntegra e transparente, alicerçada em sistemas de gestão atualizados e produtivos pautados pelas melhores práticas de governança e conformidade.
- 2 Integração dos aspectos ESG no Negócio, incluindo a definição de estratégias pautadas em temas materiais e desdobradas em metas e estruturas de governança adequadas.
- 3 Estruturação de um processo de engajamento e transparência, incluindo canais de diálogo com os públicos de interesse e a divulgação de impactos positivos, negativos e os resultados da agenda ESG nos Negócios.



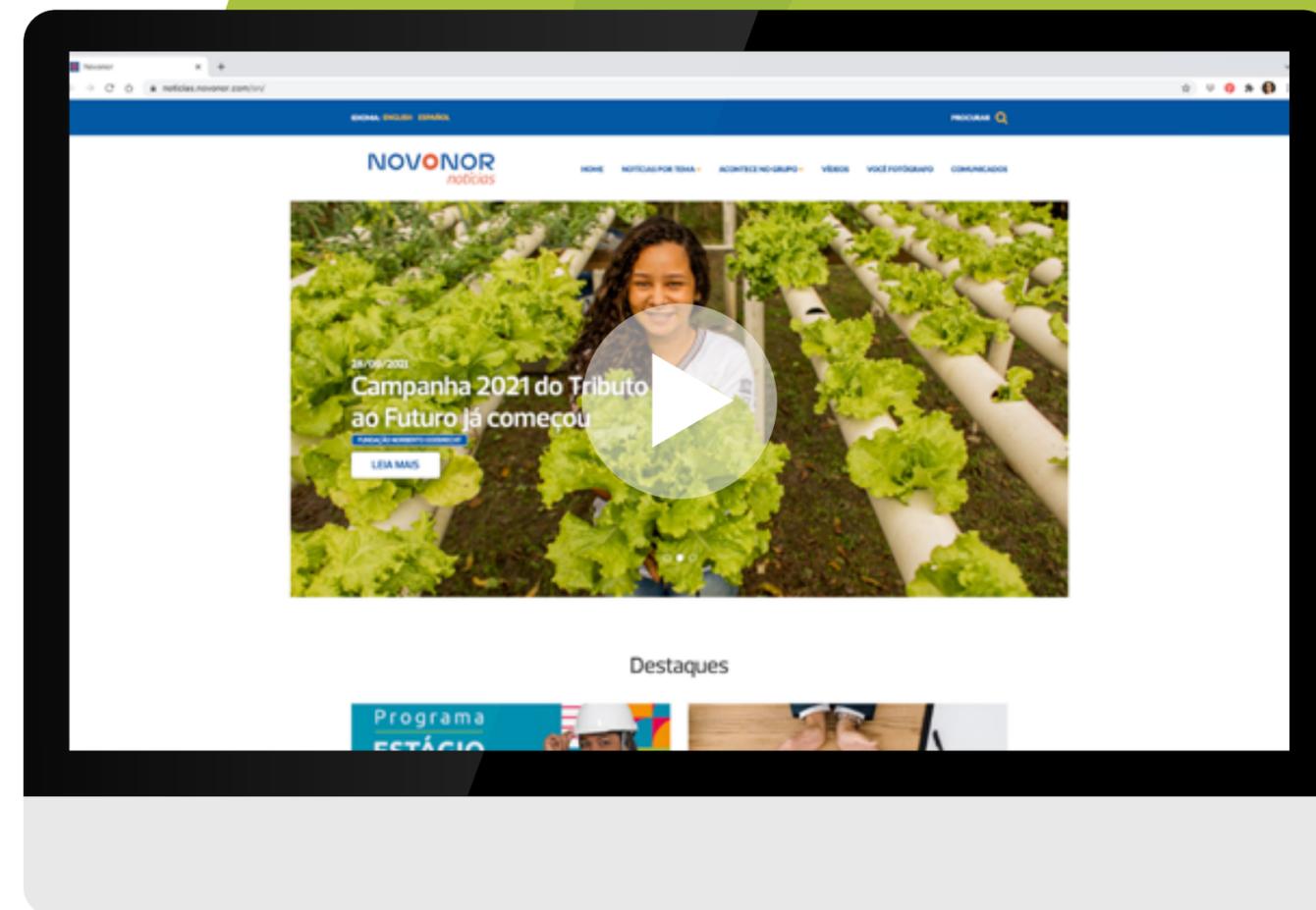
- ④ Manutenção de um ambiente de trabalho seguro, saudável, motivador e isento de discriminação, com respeito aos direitos humanos e às diferenças entre pessoas, incluindo a definição de Programas de Saúde, Segurança e Desenvolvimento dos integrantes, bem como a definição de metas e estratégias para valorização da diversidade.
- ⑤ Promoção da geração de valor compartilhado com a cadeia de suprimentos e com as comunidades do entorno dos Negócios, incluindo o mapeamento e gestão de riscos de violação de direitos humanos, a definição de uma estratégia de investimento social privado e incentivo ao voluntariado.
- ⑥ Promoção do uso racional dos recursos naturais, renováveis e não renováveis, incluindo o monitoramento de impactos, a definição de metas, a mitigação dos impactos ambientais das operações e a proteção aos ecossistemas e à biodiversidade.
- ⑦ Construção de uma estratégia de Pesquisa & Desenvolvimento, voltada à criação de soluções inovadoras para os desafios atuais e futuros do Negócio e da sociedade.

# Fundação Norberto Odebrecht (FNO)

A Fundação Norberto Odebrecht é uma instituição privada, sem fins lucrativos, criada em 1965.

Seu objetivo é **contribuir para o combate à pobreza e à desigualdade visando a construção de uma sociedade mais responsável, harmônica, solidária e com igualdade de oportunidades para todos.**

Com a missão de “educar para vida, pelo trabalho, para valores e superação de limites”, é inspirada em uma filosofia de vida pautada na educação e no trabalho, tendo o jovem como principal foco e entendendo seu potencial de influenciar positivamente sua família e comunidade como agente de transformação.



*Clique e conheça mais sobre todas as iniciativas da Fundação.*



**A Fundação promove o desenvolvimento territorial sustentável a partir do PDCIS** (Programa de Desenvolvimento e Crescimento Integrado com Sustentabilidade), com **ações em seis frentes integradas:**

1. Educação para o desenvolvimento sustentável
2. Conservação ambiental
3. Desenvolvimento econômico
4. Inovação e tecnologia
5. Cidadania e governança
6. Coesão e mobilização social



Assim, contribui para o alcance de metas específicas dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável e se integra à agenda de ESG (Environmental, Social and Governance), alinhada com inúmeras organizações e instituições que incorporam esses compromissos à sua estratégia.

Criado em 2003 no Baixo Sul da Bahia, **o PDCIS fortalece a agricultura familiar, respeitando a vocação das comunidades beneficiadas para gerar crescimento econômico com inclusão e em harmonia com o meio ambiente.**

Com esse Programa, a Fundação potencializa o combate à pobreza e à desigualdade mobilizando poder público, iniciativa privada e sociedade civil.

Em 2018, o PDCIS teve seus impactos avaliados num estudo inédito realizado por uma consultoria independente. A relevância dos resultados levou a FNO a sistematizar a tecnologia social do Programa, em um trabalho concluído no ano de 2020.

Essas etapas foram fundamentais para dar início, em 2021, à reaplicação da Tecnologia Social da FNO, atendendo às demandas de instituições e investidores sociais para que outras regiões marcadas por vulnerabilidades possam também construir um futuro mais sustentável, como sempre desejou Norberto Odebrecht.



**Baixe o guia  
Como implementar o PDCIS.**

CAPÍTULO 10

# Nossa Visão de futuro





# / nossa visão 2030

**Ser a escolha dos clientes para  
conceber e concretizar soluções  
inovadoras em benefício das  
comunidades onde atua.**



# Compromissos

Estes são os compromissos que guiarão nossas empresas para preservarmos o **Nosso Propósito** e alcançarmos a **Nossa Visão 2030**.

A partir deles, serão elaborados os planos estratégicos e as metas para cada empresa do Grupo:

1

Operar com os mais altos padrões éticos, de integridade e de governança.

2

Impulsionar a inovação e a tecnologia na concepção e entrega de produtos e serviços com qualidade e competitividade.

3

Atuar com diversidade, equidade e inclusão, contribuindo para redução das desigualdades.

4

Empresariar os negócios com elevados padrões ambientais, sociais e de governança - ESG - contribuindo para um mundo melhor.

5

Preservar a cultura humanista e empreendedora, atraindo, desenvolvendo e mantendo talentos.

6

Garantir solidez financeira e obter retorno dos investimentos, promovendo crescimento e prosperidade para todos os *stakeholders*.

## Somos inspirados no futuro

**Acreditamos que podemos contribuir para fazer do mundo um lugar melhor**, servindo à sociedade.

Ao longo da nossa trajetória, sempre expressamos nosso compromisso contínuo com os mais altos padrões éticos, técnicos, de eficiência e de governança em tudo o que fazemos.

**Sabemos que podemos conceber e fornecer soluções para algumas das maiores necessidades atuais**, como educação, saúde, energia, água, transporte, habitação e saneamento, contribuindo para atingir os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da ONU.

Isso porque, **para nós, tornar o mundo melhor significa construir um futuro equitativo, inclusivo, diverso e sustentável**. Um futuro com soluções de engenharia e infraestrutura que melhorem a vida das pessoas e protejam o planeta. Um futuro em que a diversidade dos integrantes das empresas do Grupo promova mudanças positivas nos locais onde operamos.

É assim, trabalhando pelo Nosso Propósito e em direção à Nossa Visão, que vamos impulsionar inovações, continuar servindo à sociedade e crescer em harmonia com o mundo.

Estamos sempre juntos nesta jornada.



# Glossário

**Delegação planejada** - é o que sustenta o modelo de descentralização e consiste no planejamento, acompanhamento, avaliação e conclusão pactuados e formalizados no Programa de Ação de um integrante. A delegação planejada lhe confere autonomia, poder e autoridade com responsabilidade para liderar o atendimento a um cliente específico. Saiba mais nos slides 18 e 31.

**Descentralização** - é o que assegura o contato permanente e direto do Empresário Parceiro com o cliente ao qual deve atender. Se dá pela Pequena Empresa, ou seja: a unidade de Negócio voltada exclusivamente para satisfazer àquele determinado cliente e vinculada à Grande Empresa por laços federativos. Saiba mais nos slides 18, 25 e 31.

**Educação para o Trabalho** - é o processo regular de formação profissional nos níveis técnico e acadêmico do integrante, complementado nas situações formais de treinamento e em cursos de especialização e aperfeiçoamento profissional. Saiba mais no slide 43.

**Educação pelo Trabalho** - é o processo de formação de pessoas no dia a dia do trabalho conduzido pelo líder-educador, onde a transmissão de conhecimentos, valores, atitudes, competências e habilidades se dá em tempo e em condições reais, com um cliente real a ser atendido, um acionista real a ser remunerado e uma comunidade real a ser tratada com responsabilidade social. Saiba mais nos slides 31 e 43

**Espírito de Servir** - é um de nossos 9 Valores, o que nos move, nos inspira e nos realiza como integrantes da empresa e como indivíduos. Saiba mais nos slides 16 e 50.

**Empresário** - é quem recebe a delegação para ser responsável pela liderança dos Negócios da empresa com um determinado cliente ou ativo, cabendo a ele gerar, na condução destes Negócios, riqueza material e riqueza moral para seu cliente, para os acionistas e para a sociedade.

**Empresário parceiro** - é o elo vital entre o acionista – seu capital e seus valores – e o cliente. É responsável por conquistar o contrato, negociar com o cliente, formar a equipe e realizar o trabalho contratado. Saiba mais no slide 28.

**Integrante** - é quem, depois de identificado e selecionado, passa a fazer parte da empresa, é formado, integrado, nela permanece e participa da criação e da entrega de tudo o que na empresa se faz, consciente de que faz parte do todo.

**Grande Empresa** - é a marca sob a qual operamos um Negócio, a estrutura corporativa, sendo na prática uma espécie de confederação de Pequenas Empresas que consolida os resultados alcançados por estas. Saiba mais no slide 25.

**Líder Educador** - é o líder que, a partir da delegação recebida, é responsável por formar uma equipe, coordenar as ações dessa equipe, integrar os resultados alcançados e de, por meio da pedagogia da presença, contribuir para a formação daqueles que lidera. Saiba mais no slide 64.

**Macroestratégias** - são as ações definidas para, mediante a mobilização de equipes e recursos necessários, a realização das prioridades de curto prazo e o alcance de objetivos e metas de médio e longo prazos no rumo da Visão. Saiba mais no slide 28.

**Macroestrutura** - é o organograma desenhado como uma estrutura horizontal, simbolizando que as decisões e os resultados em vez de “subirem” ou “descerem” simplesmente “fluem” e “refluem” do acionista para o cliente e do cliente para o acionista, com as responsabilidades e as respectivas decisões situadas em âmbitos de atuação e não em níveis hierárquicos, já que a única hierarquia que reconhecemos é a que está no cliente. Saiba mais no slide 39.

**Negócio** - participação societária em empresas que consolidem um segmento de mercado, nas quais temos controle ou controle compartilhado, com perspectiva de crescimento e de continuidade no portfólio de longo prazo do grupo.

# Glossário

**Pacto** - mais que um acordo ou contrato entre partes. É, de fato, uma conjugação de vontades visando o alcance de resultados que beneficiam a todos os envolvidos. Saiba mais no slide 28.

**Pedagogia da presença** - é a metodologia que se aplica no dia a dia do processo de educação pelo trabalho e consiste no oferecimento de tempo, presença, experiências e exemplos por aqueles a quem cabe educar àqueles que educa. Saiba mais no slide 43.

**Pequena Empresa** - é a unidade operacional de um Negócio que tem a missão de servir ao cliente e gerar resultados que garantam a sobrevivência da empresa. Cada contrato conquistado é uma “pequena empresa”, independentemente da forma jurídica que venha a ter. Saiba mais no slide 25.

**Programa de Ação (PA)** - é o documento que explicita as responsabilidades do integrante em um determinado período de tempo e cujo foco são os resultados esperados do trabalho de cada um e não as tarefas que deve realizar. Nele estão também a delegação que recebe, os compromissos que assume e a recompensa a que terá direito. Saiba mais no slide 28.

**Propósito** - é a razão da existência de uma empresa, a síntese do que ela quer ser e o que dá sentido ao fazer de seus integrantes perante os clientes, os acionistas e a sociedade. Saiba mais no slide 9.

**Reputação** - é o crédito de confiança, admiração e respeito acumulados ao longo dos anos por uma empresa, como frutos da percepção das pessoas a partir do conhecimento, expectativa e experiências acumuladas. É um vínculo emocional e racional que promove a predisposição favorável ou desfavorável em relação à empresa. Saiba mais no slide 66.

**Responsabilidade socioambiental** - é o compromisso permanente de nossas empresas com as comunidades onde atuam e com o meio ambiente. Saiba mais no slide 68.

**Resultados tangíveis** - são os que se quantifica, como lucro, rentabilidade e liquidez. Saiba mais no slide 25.

**Resultados intangíveis** - são os que qualificam a empresa, como imagem, reputação, formação de pessoas, inovação etc. Saiba mais no slide 25.

**Riqueza material** - são os ativos que se incorporam ao patrimônio do cliente depois de ser atendido pela empresa, na prestação de serviços ou no fornecimento de produtos. Saiba mais no slide 50.

**Riqueza moral** - são os valores que os integrantes transferem, pela prática cotidiana, aos clientes enquanto os servem e com eles interagem. Saiba mais no slide 50.

**Súmula** - é o registro do que foi decidido em uma determinada reunião e de quem deve tomar as providências necessárias para que as decisões sejam implementadas, nos prazos estabelecidos. Saiba mais no slide 40.

**Tarefa empresarial** - é a oportunidade de servir a um cliente transformada em fato, mediante a conquista do contrato de prestação de serviços ou de fornecimento de produtos. Slide 25.

**Valores** - são as expressões de nossas crenças e de nosso modo de compreender nossos papéis e responsabilidades perante a sociedade, que refletem nossas convicções sobre o que é o certo e determinam o que devemos fazer para servir ao bem comum. Saiba mais no slide 14.

**Visão** - é a expressão de um sonho, fruto do desejo e da vontade de todos na empresa sobre onde queremos chegar. Não é um caminho, nem uma projeção, mas um desejo concebido para motivar, direcionar, energizar e envolver. Saiba mais no slide 77.

**Visão humanista** - é a que valoriza, acima de tudo, o ser humano e a condição humana, voltada com generosidade para realçar a dignidade, os atributos e as realizações das pessoas.

# NOVONOR

Clique nos logos e acesse os sites:

